

- ♦ اصنع لنفسك سمعة طيبة
- ♦ اختر قناة التواصل الصحيحة
- ♦ تجنب المواجهات المؤذية

# سلوكيات التعامل التجاري

## المفيدة والمؤثرة

نقله إلى العربية  
حمزة قدور





**سلوكيات التعامل التجاري**



## سلسلة القيادي الناجح

تنتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports من أجل مد يد العون لكبار المديرين ومديري المستوى المتوسط؛ كي يصقلوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحفظوا بأفضلية على صعيد التنافس، مقدمةً في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم؛ توفيراً لوقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبة، وأساليب جديدةً بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل، وتحقيق نجاحات مباشرة فورية.

كتب أخرى في السلسلة:

- فرق العمل المنسجمة.
- عروض تقنع وتحفز.
- اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح.
- الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات.
- إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد.
- الوصول إلى مجلس الإدارة.

- اضبط وقتك.
- التعامل مع الموظفين المشاكسين.
- إدارة التغيير لتقليل المقاومة.
- أن تصبح قائداً فاعلاً.
- تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل.
- استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية.
- استبقاء أفضل موظفيك.
- إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج.
- سلوكيات التعامل التجاري.



سلسلة القيادي الناجم

دليل اغتنام الوقت

---

# سلوكيات التعامل التجاري

نقله إلى العربية

حمزة قدور

العبدكان  
Obekan



Original title

**BUSINESS ETIQUETTE FOR THE NEW WORKPLACE**  
**THE RESULTS-DRIVEN MANAGER SERIES**

Copyright © 2005 Harvard Business School Publishing Corporation

ISBN 3 978 1 591 39 974 2

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition  
Published by Harvard Business School Publishing, 60 Harvard Way, Boston,  
Massachusetts 021 63 (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع أتلنتيك بوكس. المملكة المتحدة.

© البيكان 2009 – 1 430

ح مكتبة البيكان، 1432هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

سلوكيات التعامل التجاري. / مجموعة مؤلفين؛ حمزة قدور. - الرياض 1432هـ

208ص؛ 14 × 21سم

ردمك: 4 26 503 9960 978

1 - إدارة الأعمال 2 - المفاوضات - تنظيم وإدارة أ. قدور، حمزة (مترجم) ب. العنوان

رقم الإيداع: 10318 / 1432

ديوي: 658,45

الطبعة العربية الأولى 1433هـ - 2012م

الناشر البيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت

[www.obeikanpublishing.com](http://www.obeikanpublishing.com)

متجر البيكان على آبل

<http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store>

امتياز التوزيع شركة مكتبة البيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4654424/ 460018 - فاكس: 4650129 ص.ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر

## المحتويات

11	مقدمة .....
	تجنب مآزق سلوكيات التعامل الشائعة
33	انهيار التواصل .....
	تسعة أخطاء يرتكبها المديرون ستيفر روبنز
45	كن مباشراً في كلامك .....
	كين أوكين
53	كيف تتحول نقطة القوة إلى نقطة ضعف .....
	مونسي جي. وليامز
63	فوائد اللجوء إلى استخدام الدعابة والظرف في العمل ومساوئه ...
	قسطنطين فون هوفمان
	معرفة الوقت المناسب للتواصل
75	الوقت غير المناسب للجهر بالكلام .....
	نك مورغن



83 ..... ما كمّ المعلومات التي يُمكنك الإدلاء بها حقاً؟

بول مايكلمان

91 ..... استجواب مايكل فاينر

دع الصراع يقود النتائج

لورين كلر جونسون

101 ..... استجواب لين شارب بين واليوت شراغ

المديرون، والأخلاقيات، والامتنال

إريك ماكنولتي

اختيار قناة التواصل المناسبة

111 ..... أطفئ ذلك الهاتف الخلوي!

مقابلة مع بيتر بوست

117 ..... «هل يُمكنني أن أعتذر عبر البريد الإلكتروني؟»

ديفيد ستاوفر

129 ..... لا تضغط على مفتاح الإرسال ذاك

نك مورغن

التفاوض عندما تكون المشاعر متوترة

143 ..... عندما تجد الفاشلين في وجهك

كيف تتعامل مع الأشخاص المشاكسين

سوزان هاكلي

155 ..... المُضيُّ بالرفض

هولي ويكس

167 ..... الآمال العظيمة

ماكس إتش. بازرمان

179 ..... الإستراتيجية الانفعالية

مارغريت أ. نيل

189 ..... ممارسة الضغط

كيف تُهدد في أثناء التفاوض

آدم د. غالينسكي وكاتي أ. ليليانيكويست

201 ..... لمحة عن المشاركين





## مقدمة

ربما تجد نفسك يومياً تتساءل عن كيفية معالجة أمر أو قضية، لها علاقة بالتواصل، فيما يخص سلوكيات التعامل التجاري. قد يبدو بعض من هذه القضايا تافهاً نسبياً - مثل: «هل هذه الفكاهة مناسبة، بوصفها نقطة انطلاق للعرض الذي سأقدمه؟»، أو «هل عليّ أن أستخدم البريد الإلكتروني، أو الهاتف، أو اللقاء وجهاً لوجه، لأقدم اعتذاري لزميلي في قسم التسويق؛ لعدم تمكني من دعم اقتراحه الجديد؟».

قد يكون لقضايا أخرى تتعلق بسلوكيات التعامل التجاري تشعبات أكثر إحراجاً إلى حدٍّ أبعد على ما يبدو. على سبيل المثال، ما حجم المعلومات حول الوضع المالي لشركتك؟ وكذلك: أي نوع من المعلومات يجب عليك تبادلها مع الموظفين والنظرء في المسؤولية، الذين يطلبون منك ذلك؟ كيف عليك التصرف مع الصحفيين ومراسلي وسائل الإعلام الذين يتصلون بك للحصول على معلومات فيما يخص أزمة تمرّ بها مؤسستك؟

إلى أي حد، ولو بتاتاً، يجب عليك التستر على المشكلات في الوقت الذي تعمل فيه على تحفيز موظفيك على تقبل مبادرة تغيير مهمة؟

تُقدّم المفاوضات التجارية مجموعة أخرى من معضلات آداب السلوك. على سبيل المثال، كيف عليك أن تتصرف إذا استُدرجت إلى مشادة كلامية مع نظير فظ أو غضوب في أثناء عملية تفاوضية؟ إلى أي حد يكون استخدام التهديدات المبطنة ملائماً للحصول على ما تريد في أثناء جلسة تفاوضية؟ هل تقديم نفسك بمظهر الواثق يكون أكثر تأثيراً في أثناء عمليات التفاوض، أو بالعكس، التصرف بتواضع هو الأنسب؟

### ثمن الزلة

يمكن للزلات في أي موقف يتطلب اتباع سلوكيات تعامل تجارية مناسبة -حتى في الحالات اللطيفة ظاهرياً، التي تكون فيها نيتك حسنة- أن تلحق الأذى بشدة بسمعتك وتأثيرك بوصفك مديراً. يمكن للأغلاط أيضاً أن تلحق الأذى بوحدة أو بشركتك على حد سواء. خذ على سبيل المثال قصة أحد المديرين الماليين، الذي كذب على موظفي الأقسام الأخرى، فيما يخص الرخاء المالي للشركة؛ لكي يحافظ على السرية المطلوبة. هو قصد الخير، لكن بدلاً من الكذب، كان عليه أن يقول: «لا أستطيع تزويدكم بكل المعلومات، التي تطلبونها الآن». ما العواقب التي ترتبت على عثرته؟ علم مراقب النفقات في الشركة -وهو شاب موهوب- بهذه الكذبة، فبدأت تساوره الشكوك حول إخلاص المدير

وصدقه، وبدأ بالبحث عن عمل جديد مع رئيس يشق بنواياه. وهكذا كلف القرار الذي اتخذته المدير بالكذب وإخفاء حقائق الشركة خسارة موظف قيم.

مديرة أخرى، عن غير قصد، رفعت من حدة التوتر والانزعاج في قسمها، عندما لجأت إلى الدعاية والفكاهة على نحو غير ملائم. كانت مجموعتها قد عملت طوال يوم طويل وشاق لإنجاز مشروع مهم، وكان البائع المكلف بتسليمهم ملفاً أساسياً في ذلك اليوم - وهو مندوب مبيعات لشركة إيطالية - قد فشل في الوصول في الوقت المطلوب ليتمكن المجموعة من إنجاز المشروع والتسليم في الموعد النهائي المحدد. وهذا ما جعل المدير وفريقها في حالة شد عصبي وتوتر ليست جديدة عليهم. وفي محاولة غير موفقة لتخفيف التوتر، أخبرت المديرة فكاهة حول رجال الأعمال الإيطاليين. وسرعان ما سيطرت سحابة قاتمة على المكتب، وشعر جميع الموجودين بضيق شديد، ما أثر في تركيزهم لإنهاء المشروع.

### فوائد إتقان سلوكيات التعامل التجاري

يتبين لنا، كما تكشف القصص التي ذكرناها، أن نقص الفهم عند المدير فيما يخص سلوكيات التعامل التجاري يمكن أن يكون له عواقب مدمرة. في المقابل، فإن معرفتك كيفية استخدام المهارة والتقدير السليم لحل معضلات سلوكيات التعامل التجاري يمكن أن تعود عليك بمكاسب مهمة:



- تبني لنفسك سمعة من الثقة واللباقة.
  - تبعث برسالة مفادها أنك تحترم الآخرين، وهكذا تكسب احترامهم بالمقابل.
  - تصبح معروفاً أنك قائد يعمل على نحو بناء مع الآخرين، ويؤسس علاقات إيجابية وقائمة على المنفعة المتبادلة مع الأشخاص على امتداد مؤسستك.
  - تحفز موظفيك المباشرين على تقديم أفضل ما لديهم - سواء عنى ذلك سعيهم إلى التفوق في عملهم، أم تقبلهم للتغيير الضروري، أم بذل جهد خاص في الأوقات العصيبة.
- من الواضح أن إتقان سلوكيات التعامل التجاري يعود بثمار قيّمة - لك وللمؤسسة التي تعمل لها. لكن كيف يجب عليك أن تشجع في شحذ مهاراتك في سلوكيات التعامل؟ الأمر ليس بتلك السهولة. وبرغم كل شيء، ازدادت على نحو كبير فرص قول أو فعل «الشيء الخطأ» في عالم القوى العاملة التي يزداد تنوعها الثقافى على نحو كبير في وقتنا الحاضر. فالفكاهة التي تبدو مستساغة تماماً لأحد الأشخاص قد تؤذي شخصاً آخر من ثقافة مختلفة على نحوٍ فادح. أيضاً التصرفات التي تنال الإعجاب في مجتمع ما - مثل إظهار مستوى عالٍ من الثقة - قد تُفسّر على أنها تكبر وعجرفة في مجتمع آخر.

التطورات التكنولوجية أيضاً جعلت إيذاء الناس أو إزعاجهم عن غير قصد من الأمور السهلة على نحوٍ لا يمكن تصوّره. ومع قدوم البريد الصوتي، والهواتف الخلوية، والهواتف ذات مكبرات الصوت، والبريد الإلكتروني، والتراسل الفوري. فإن عدداً قليلاً منّا يمكنه أن يكون واثقاً بقواعد الاستعمال السليم لقنوات الاتصال هذه. ففي أي بيئة عمل يجب عليك إغلاق هاتفك النقال، على سبيل المثال؟ ومتى يكون التواصل وجهاً لوجه لحل نزاع ما هو الطريقة الأنسب؟ وهل تحويل المكالمات مع أحد الأشخاص إلى مكبر الصوت أمرٌ حسنٌ في مكتبك؟

أوجد البريد الإلكتروني وحده حقل الغام من معضلات سلوكيات التعامل. إذ كانت إحدى المديرات، على سبيل المثال، تشعر بالإهانة كلما تلقت رسائل بالبريد الإلكتروني، لا تبدأ بتحيةة وسلام. هي لم تكن بالضرورة تريد تحيات مثل «عزيزتي الأنسة أندرسن»، بل كانت كلمة «مرحباً توني» تكفيها وتشعرها بالسعادة. لذا فهي ترى من منظورها: أن التواصل مع أحد ما من دون البدء بتحيته هو تصرف وقح. بناءً على هذا الأمر، كان يصعب عليها احترام المراسلين الذين يخرقون قانون سلوكيات التعامل الخاص بها. ومن الأسئلة الأخرى التي تتعلق بسلوكيات التعامل فيما يخص البريد الإلكتروني، والتي تؤرق رجال الأعمال في كل مكان ما يلي: «هل عليّ أن أتوثق من تهجية رسائل البريد الإلكتروني قبل إرسالها؟»، و«هل عليّ أن أضمن الرسالة خطأ

للموضوع؟»، و«هل من المناسب أن أشكو ما يؤرقني إلى زميل لي عبر البريد الإلكتروني؟».

تحتاج مع تسارع التغيرات الثقافية والتكنولوجية إلى إتقان مبادئ سلوكيات التعامل بسرعة وتمكُّن قدر المستطاع. وهذا يعني تحديد مآزق سلوكيات التعامل الشائعة وتجنبها، إضافة إلى معرفة متى تُعبّر عن رأي أو تتبادل معلومات (ومتى تبقى صامتاً أو تلجأ إلى التهرب). يعني ذلك أيضاً اختيار قناة الاتصال المناسبة لإيصال رسالتك، واستخدام ملكة التقدير السليم ومواهب التواصل للتفاوض بنجاح.

حقاً إنها أهداف تمثل تحدياً؛ كلها من دون استثناء. لكن المقالات في هذا المجلد ستكون خير معين لك. وإليك الآن نظرة عامة على الأساليب، والأدوات، والنصائح التي ستجدها في هذا الكتاب.

### تجنب مآزق سلوكيات التعامل الشائعة

لتجنب مآزق سلوكيات التعامل الشائعة، تحتاج إلى معرفة هذه المآزق جيداً. تصف المقالات في هذا القسم صنفاً من الأخطاء، التي يرتكبها المديرون المتهورون. في المقال الذي عنوانه «انهيار التواصل»، وهو المقال الأول في هذا القسم، يُفصّل المدرب التنفيذي ستيفر روبنز في شرح تسعة من الأخطاء الفادحة النموذجية. على سبيل المثال، يعلن الكثير من المديرين عن قرار مثير للجدل (مثل مبادرة تغيير صعبة) على أنه أمر



مبتوت فيه، من دون تحضير الموظفين، كل واحد منهم على حدة بدايةً، ومن دون تفهم المشاعر التي ستتوتر بسبب القرار. ما النتيجة برأيك؟ النتيجة: أن هؤلاء المديرين سيفشلون في بناء إجماع حول القرار، في حين سيسيطر الشك والاستعداد لمقاومة القرار على الموظفين.

هناك زلة أخرى سائدة ومنتشرة في بيئة العمل، حيث يخلط مديرون كثر بين أمور العمل وأمور الصداقة في محادثة واحدة. فالأصدقاء بطبعهم يكونون داعمين ومؤيدين بعضهم بعضاً، ويراعون ظروف بعضهم، ويعاملون بعضهم معاملة خاصة، أمّا المديرون فيدربون أعضاء فريقهم، ويفرضون النظام والعقاب عليهم، إضافة إلى موازنة حاجاتهم. فلو وعدت صديقاً لك بزيادة على أجره، ولم تستطع الوفاء بوعدك، لأسباب لها علاقة بالشركة، فسيُفسر ذلك الصديق تصرفك على أنه خيانة للصداقة.

مدرب الكتابة كين أوكين يكتشف سلوكية تعامل أخرى تقع ضمن قائمة الممنوعات: هي الميل المتزايد لدى رجال الأعمال إلى استعمال: «لغة تخاطب ضمن الشركة»، معقدة وغير مباشرة للتواصل مع بعضهم. لسوء الحظ، يعج عالم الشركات بالكلمات الاصطلاحية المتخصصة، والكلمات الطنانة، والعبارات الرنانة - كما تثبت مذكرة لأحد المديرين يعلن فيها: أن مهمة المدير الجديد هي «تطوير منتجات اتصال ذات مهمات حيوية، ومنصات متقاطعة للمؤسسات المالية المتعددة الجنسية». فبرغم أن المديرين ربما يفترضون أن استعمال

هكذا لغة يجعلهم يبدوون رفيعي الثقافة، أو واسعي الاطلاع، إلا أن هذا الأمر يشوش ويزعج مستمعيهم.

لتجنب الوقوع في هذا الفخ، اختر كلمات دقيقة. فعلى سبيل المثال، بدلاً من قول: «هذه هي آلية عمل المنتج»، قل: «هذه هي الطريقة التي يعمل بها المنتج»، وقاوم الرغبة الملحة في تكويم الصفات بعد الاسم -وهي عادة تجبر مستمعيك على التفكير والتحليل، لتبين المعنى الذي قصدته. إليك مثلاً آخر، لأوضح لك الأمر، فبدلاً من إخبار مستمعيك عن «تقنية تكامل عمليات الشركة»، أخبرهم عن «تقنية تساعد الشركات على تحقيق تكامل عملياتها».

في مقال: «كيف تتحول القوة إلى ضعف؟»، يحذر الكاتب المتخصص بقطاع الأعمال مونسى ويليامز من فرض أسلوب التواصل الشخصي الخاص بك على الآخرين -وهو زلة أخرى شائعة بين المديرين. افترض، على سبيل المثال، أنك تميل إلى إخبار الحكايات والنوادر، لإيصال فكرة، أو نقل رؤية معينة إلى محاورك. يمكن لهذا الأسلوب أن يكون فاعلاً في مواقف عديدة. لكن ربما يفضل رئيسك في العمل أسلوب «إلي برؤوس الأقلام» المختصر عند تلقيه معلومات عن قرارات العمل التي اتخذتها. في هذه الحالة، ربما يضيق رئيسك ذرعاً بك، وينفذ صبره تجاهك، ويتوصل إلى فكرة أنك غير فاعل في التواصل -وبناءً على ذلك فإنك غير مُرشح للترقية.

لتفادي هذا المأزق، انتبه لأعراض تدل على أن أسلوبك السائد لا يجري استقباله جيداً - مثل المراجعات غير المبالية للأداء، حتى بالرغم من تحقيقك نتائج عظيمة. تمرن على عدة أساليب تواصل أخرى، وهي بدورها ستمكنك من التكيف مع أداء الآخرين. وتعلم أن «تخفف من اندفاعك» عندما تظهر استجابات الآخرين تجاهك أنك في حالة «اندفاع قصوى».

يدرس المقال الأخير في هذا القسم، وهو «فوائد استخدام الدعابة والفكاهة وخفة الدم في المكتب ومساوئها»، الذي كتبه الكاتب المتخصص بقطاع الأعمال قسطنطين فون هوفمان، حقول الألغام التي يمكن أن يتعثر بها المديرون عند إخبارهم الفكاهات في مكان العمل. على سبيل المثال، هل تُهمل معرفة: ما الذي يجده مستمعيك مضحكاً قبل إخبار فكاهة أو قصة ظريفة؟ إذا كان الجواب نعم، فإنك تعرض نفسك لموقف يكون رد فعل مستمعيك فيه عدم التأثر واللامبالاة، في أحسن الأحوال - والغضب والانفعال في أسوأها.

فعلياً، ينصح الكثير من الخبراء بعدم المجازفة عبر اللجوء إلى الفكاهة، التي تنطوي على النقد اللطيف للذات، بدلاً من الفكاهة الموجهة إلى شخص آخر. لكن كن حريصاً ألا تتعدى سخريتك جانباً ثانوياً من شخصيتك - مثل تصرف سخيف، لكنه غير مؤذٍ قمت به - وألا تكون حول عيب رئيس يؤثر ربما سلباً في قدراتك المهنية.



## الوقت المناسب للتواصل

إن معرفة الوقت المناسب لتبادل المعلومات أو الآراء مع وسائل الإعلام والموظفين الذين يعملون لديك، والعناصر الأخرى - وكذلك معرفة متى تحجم عن ذلك - هو مبدأ جوهري في سلوكيات التعامل التجاري. تقدم المختارات في هذا الجزء إرشاداً مساعداً في هذا المجال.

في مقال «الوقت غير المناسب للتعبير عن رأيك جهاراً»، يركز استشاري الاتصال نك مورغن على مسألة الإجابة عن أسئلة الصحافة من عدمها. يتحدى مورغن الفكرة العامة، التي مفادها: «أن مقداراً أكبر من التواصل هو دائماً أفضل من تواصل أقل». وأحياناً، يؤكد السيد مورغن أنه «من الأفضل ألا تتكلم علانية»؛ فما نصيحته؟ في الأزمات، يقول مورغن: دع الأمر للناطق الرسمي، أو المكتب الإعلامي للشركة، للإجابة عن تساؤلات الصحافة، فهم بارعون أكثر في صياغة أجوبة لا تكشف على نحو مقصود معلومات سرية أو مؤذية حول مؤسستك. أيضاً، تجنب التحدث مع الصحافة، عندما تكون مشاعرك في حالة انفعال؛ فأنت عرضة لقول أشياء قد تندم عليها لاحقاً.

في مقال: «كم من المعلومات بإمكانك حقاً تبادلها؟»، يستكشف المحرر التجاري بول مايكلمان إستراتيجيات للإجابة عن الموظفين الذين يطلبون معلومات عن شركتك، التي ربما من الأفضل أن تبقى سرية. افترض، على سبيل المثال، أن أحد موظفيك المباشرين جاء

إليك، ليسألك عن مدى صحة الإشاعات التي تقول: إن قسمك قد جرى بيعه، وأنت على علم أن هناك ربما عملية جرد قريبة في الشركة - لكن المسألة تحتاج إلى شهور ليتم حسمها. ماذا تفعل في هذه الحالة؟

يعتمد الجواب على عوامل كثيرة، وها هو مايكلمان يحدد مجموعة من الأسئلة، يمكنها مساعدتك على تقدير الموقف. على سبيل المثال، ما الجواب الذي سيمكّنك من الحفاظ على الثقة مع الموظفين المباشرين، ويحمي سلامة الشركة ووحدتها؟ وما السياسات التي تتبعها شركتك فيما يخص كشف المعلومات المهمة المتعلقة بالشركة؟

يدرس المقال الثالث في هذا القسم - «استجواب مايكل فينر: دع الصراع يرسم النتائج» - القائم على مقابلة أجرتها لورين كلر جونسون مع الكاتب المتخصص بقطاع الأعمال، مسألة: متى تتدخل في نزاع يجري داخل مكان العمل. على سبيل المثال، ربما يكون من الأفضل لك أن تتجاهل نزاعاً شخصياً بين عضوين من فريقك، إذا اعتقدت أن هذه المشكلة ستتلاشى في نهاية الأمر من دون التسبب بضرر دائم. لكن ربما يكون مناسباً أكثر في ظروف أخرى: أن تلجأ إلى المواجهة لنزع فتيل نزاع مدمر. ولغرض التوضيح، يقترح فينر أنه «إذا رأيت شخصين من قسمين مختلفين يتشادان على أمور مالية أو على السلطة، فستسدي لهم معروفاً إذا واجهت واحداً منهما أو كلاهما. أشر إلى أن النزاع ليس مضرًا فقط للشركة، بل إنه مدمر لمصداقية الشخص وسيرته المهنية.

في حال عولج هذا الأمر بلباقة، فهذا سيكون كافياً لإقناع الأشخاص بوضع أجنداتهم الشخصية جانباً».

يدرس المقال الأخير في هذا القسم، وهو «استجواب لين شارب بين، واليوت شراغ: المديرون، والأخلاقيات، والامتثال» بقلم الكاتب المتخصص بقطاع الأعمال إريك ماكنولتي، المطالب الجديدة المتعلقة بالشفافية، التي أتت مع قانون ساربانز-أوكسلي وإجراءات قانونية أخرى جرى إقرارها رداً على سلسلة متلاحقة من فضائح الشركات في الآونة الأخيرة. ينصح ماكنولتي عبر اللقاءات مع بين وشراغ بعدة خطوات، لضمان الامتثال بالتكليفات الجديدة.

على سبيل المثال، التزم بنصّ القوانين وروحها ومعايير الامتثال. مع ذلك، كثير مما حدث في شركة إنرون Enron ربما يكون قانونياً، لكن المديرين دفعوا بالأمر إلى حدها الأقصى، جالبين الدمار إلى الشركة في نهاية المطاف. اسع أيضاً إلى اقتناص الفرص للتحديث مع نظرائك وموظفيك المباشرين حول المسؤولية والقيم، بدل انتظار حصول زلة أو هفوة تجبرك على التطرق لهذا الموضوع.

### اختيار قناة التواصل المناسبة

اختر القناة المناسبة لإيصال رسالة إلى شخص آخر، وعزز فرصك في كسب التعاون والدعم اللذين تحتاجهما من ذلك الشخص. في المقابل، اختر القناة الخاطئة وجازف بإيذاء مستمعك وإرباكهم وإزعاجهم.

كيف تختار الوسيلة المناسبة لنقل رسالتك؟ تُزودك المقالات الثلاث في هذا القسم بإرشادات مساعدة. ففي مقال «أطفئ ذلك الهاتف الخلوي!»، يقدم الكاتب المتخصص بسلوكيات التعامل بيتر بوست نصائح قيّمة. على سبيل المثال، إذا دعوت أشخاصاً عديدين متباعدين جغرافياً إلى المشاركة في لقاء تشاوري عبر الهاتف، فيما يخص قراراً تجارياً، فشغل مكبر الصوت بمجرد أن يتصلوا. لكن احرص على تقديم كل مشارك، وإخباره كذلك أنك شغلت مكبر الصوت قبل أن تبدؤوا. يحذر بوست أيضاً من استخدام البريد الإلكتروني في التراسل الشخصي في المكتب؛ لأن احتمال أن ترسل الرسالة إلى كل الأشخاص في الشركة عن غير قصد - بدل الشخص المقصود - وارد جداً وبنسبة عالية.

يقدم الكاتب المتخصص بالشؤون التجارية ديفيد ستاوفر نصائح إضافية في مقال «هل يمكنني أن أعتذر عبر البريد الإلكتروني؟». يقول ستاوفر في مقاله إن قنوات التواصل المختلفة تقدم درجات مختلفة من الشخصية. ويضيف أنه يجب أن تأخذ في الحسبان في أثناء اختيار القناة التي ستتواصل عبرها إلى أي حد تريد أن «تؤنس» رسالتك. على سبيل المثال، إذا كنت تدين لأحدٍ ما باعتذار، فإن تقديمه شخصياً هو الأفضل؛ لأن التواصل وجهاً لوجه يكون الأكثر دفئاً، ويعبر عن الكثير من المودة، ويُمكّنك من التعبير عن إخلاصك عبر لغة الجسد ونبرة الصوت إضافةً إلى الكلمات. إذا كان اللقاء الشخصي متعذراً، فالجأ إلى المحادثة الهاتفية. في ما عدا ذلك، أرسل مذكرةً مكتوبة بخط اليد.

إذا قررت إرسال رسالة عاطفية أو رقيقة الشعور عبر البريد الإلكتروني، فتغلب على خاصية انعدام الخصوصية السيئة الصيت، التي تتميز بها هذه الوسيلة عبر التعبير عن مشاعرك بطريقتين مختلفتين أو أكثر. على سبيل المثال، أفرط في استخدام كلمات مثل: «رجاء» و«شكراً» و«أشعر بالسعادة لإخبارك ب...» و«يسرني أن أخبرك أن...». وبهذه الطريقة ستقلل من احتمال أن يسمع الشخص الذي يقرأ الرسالة نبذة صوت لم تقصدها.

يقدم الكاتب المتخصص بالشؤون التجارية نك مورغن في مقال «لا تضغط على مفتاح الإرسال ذاك» نصائح إضافية لاستخدام البريد الإلكتروني على نحو فاعل. على سبيل المثال، اختر الإرسال عبر البريد الإلكتروني فقط، عندما يكون هو القناة الأكثر فاعلية لتلبية حاجتك. يفضل استخدام البريد الإلكتروني للرسائل القصيرة وغير الرسمية، التي لا بد من كتابتها وقراءتها. أما الرسائل التي لا تلي تلك المعايير فيجب أن تعالج عبر وسائل أخرى، مثل اللقاء وجهاً لوجه، أو المحادثات الهاتفية. تجنب أيضاً استخدام البريد الإلكتروني إذا كان مضمون رسالتك لا يحتمل أي خطأ أبداً. ما السبب يا ترى؟ السبب أن تصحيح النص على شاشة الحاسوب أصعب كثيراً من تصحيح الأخطاء على صفحة مطبوعة. وهكذا فإن فرص إرسال رسالة تحتوي على أغلاط مطبعية وأخطاء أخرى ترتفع عند استخدامك البريد الإلكتروني.



## التفاوض عندما تكون المشاعر متوترة

يصبح الانتباه لسلوكيات التعامل في أثناء عمليات التفاوض التي تجري في مكان العمل - سواء كنت في صدد إتمام صفقة تجارية كبرى، أم كنت تحاول إقناع رئيسك بالموافقة على برنامج جديد - أمراً أساسياً وحاسماً على نحو خاص. ارتكب زلةً، مثل زيادة التوتر الانفعالي أو التشبث بموقفٍ ما على نحو عدواني، وجازف بخسارة حذك التفاوضي أو، ما هو أسوأ، رؤية الصفقة التي أعطيتها كل الاهتمام والجهد وهي تنهار.

تقدم المقالات في هذا القسم مشورةً تساعد على تجنب هذا السيناريو. ففي مقال «عندما تجد الفاشلين في وجهك: كيف تتعامل مع الأشخاص المشاكسين»، تتحدث خبيرة التفاوض سوزان هاكلي عن إستراتيجيات للتعامل مع هؤلاء الأشخاص السلبيين، الذين يشيرون الغيظ والحنق، ويبدو أنه لا محالة من الالتقاء بهم في أثناء عمليات التفاوض التجارية. تتضمن مشورة هاكلي البحث عن طرق لمساعدة الشخص الآخر في إنقاذ ماء وجهه، وهي إستراتيجية تجعل منافسك يشعر أنه لم يفقد كل شيء. أيضاً، جرد نظيرك من أسلحته عبر إظهار أنك تحاول أن تفهم وجهة نظره أو نظرها. اطرح أسئلة وأظهر فضولاً حقيقياً صادقاً. هناك تقنية أخرى قوية، هي أن تقاوم شعور الغضب أو الاستسلام للذين يلحان عليك. بدلاً من ذلك، «خذ نفسك فكرياً إلى مكان تستطيع منه النظر بموضوعية إلى النزاع، وتحضير ردك المناسب».

في مقال «المضي بالرفض»، تقدم خبيرة التواصل هولي ويكس مشورة إضافية تبقىك مسموع الرأي ومحترماً، حتى عندما تضطر إلى رفض طلب من رئيسك، أو زملائك، أو موظفيك المباشرين. ليس من المفاجئ أن قول «لا» لكبار الموظفين يمكن أن يضعك في مأزق محبط على نحو خاص. إن الطريقة التي تتبعها في التصرف هي التي تحسن فرص الحفاظ على تلك العلاقة أو تدمرها. ولكي لا تجد نفسك في موقف قد وافقت فيه على طلب غير معقول من رئيسك بعد استخدامه للمناورة واللباقة والدهاء، قدم أوجه الأسباب للرفض قبلاً. فحين تبدأ بالأسباب الخفيفة، «سيسقطها رئيسك؛ لأنها ليست مقنعة».

هناك تقنية أخرى هي أن تعرف بدقة ما تكتيكات الإقناع، التي تؤثر بك إلى أقصى حد. هل تدفعك الدموع إلى الاستسلام؟ وماذا عن كلام يتضمن تهديداً، مثل «سأنقل هذا الكلام للنقابة»؟ عبر معرفتك نقاط الضعف والتأثر لديك يمكنك الصمود في موقفك، حتى عندما يمارس منافسك ضغطاً كاملاً عليك؛ ليزحزحك عن موقفك.

هناك مأزق تفاوضي إضافي يتمثل في أن كثيراً من المديرين يدخلون المفاوضات، وهم في حالة ثقة مفرطة بقدرتهم على «الربح». يحذرنا ماكس بازرمان، في مقال «الآمال العظيمة»، من أنه على الرغم من أن الثقة بالنفس هي ميزة قيّمة، إلا أن كميات مفرطة منها يمكن أن

تتسبب في مشكلات تجارية خطيرة. على سبيل المثال، يشعر المستشار القانوني لشركة ما بالثقة بنسبة 90% أن شركته ستربح دعوى قضائية تعود بملايين الدولارات. فإذا أبرز المحصلة الإيجابية الممكنة، وقلل من أهمية حقيقة أن الشركة ستقع في الإفلاس في حال خسر القضية، فإنه على الأرجح سيستمر في الدعوى بدل أن يستمع إلى النصيحة بالتوصل إلى تسوية خارج المحكمة. بهذا التصرف سيضع شركته في خطر مالي جسيم.

لمواجهة الثقة المفرطة بالنفس في أثناء التفاوض، قيّم عرض منافسك وموقفه بموضوعية قدر المستطاع. إن الوعي البسيط بوجود عواقب الثقة المفرطة بالنفس، يمكن أن يساعدك على العمل لتحقيق الموضوعية. أيضاً، ابحث قبل أي عملية تفاوضية عن بيانات يمكن أن تقودك إلى تعديل خططك. عندما تُقرُّ بنقاط ضعفك التفاوضية، تزيد من احتمالات تقديم عرض مقبول من الطرف الآخر.

إن معرفة متى تعبر عن عواطفك في أثناء العملية التفاوضية -وما أنواع العواطف التي تعبر عنها- تمثل معضلة أخرى للمديرين. تُقدّم الأستاذة في إدارة الأعمال مارغريت أ. نيل إرشادات لحل هذه القضية في مقال «الإستراتيجية الانفعالية». وحسب نيل، فإنه بإمكان المفاوضين استخدام التعبير الانفعالي إستراتيجياً في أثناء المراحل المختلفة من التفاوض.

على سبيل المثال، «يقود المزاج الإيجابي إلى عملية إنتاج أكبر للقيمة» (توليد أفكار مبدعة لإنجاز صفقة مفيدة للطرفين). لهذا السبب، من المفيد أن تعبر عن الدفء والود في مرحلة مبكرة من المفاوضات، «حينما تكون فرص إيجاد القيمة في أوجها». لكن الدراسات تظهر أن المفاوضين يقدمون تنازلات أكبر عندما يواجهون نظراء يتكلمون بغضب (حتى لو لم يكونوا غاضبين). لهذا، خذ في الحسبان التعبير عن العواطف الأكثر سلبية في المراحل المتأخرة من التفاوض، عندما يميل الفرقاء إلى الانتقال من إيجاد القيمة إلى ادعاء الحق بها.

استكشف كل من أستاذ الإدارة آدم د. غالينسكي والباحثة كاتي أ. ليليانيكويست الاستخدام الإستراتيجي للعواطف السلبية في أثناء التفاوض في مقال «ممارسة الضغط: كيف تهدد في أثناء التفاوض». إن استخدام التهديد في أثناء جلسة مساومة (على سبيل المثال، مدير يقول لرئيسه: «سأبحث عن عمل في مكان آخر إذا لم تتحسن الظروف هنا») ربما يثير مشاعر سلبية عند الطرف الآخر. لكن الدراسات تُظهر أن الأشخاص يُقيّمون نظراءهم على نحوٍ مرضٍ أكثر عندما يدمج النظراء الوعود مع التهديدات، بدلاً من تقديم الوعود وحدها فقط. حقاً، يبدو أن التهديد بالوصول إلى نتيجة غير مرغوبة يُحفّز على التعاون.

لكن يمكن أن تأتي التهديدات بنتائج عكسية إذا أطلقت بتهور. لكي تُطلق التهديدات بحكمة وحصافة، اعرف ما الوقت المناسب لإطلاقها- على سبيل المثال، عندما تصل المفاوضات إلى طريق مسدود.

أيضاً، اجعلها تهديداتٍ «حكيمّة». إن التهديد الحكيم هو الذي يعبر عن استعدادك للمُضي بتنفيذ التهديد، الذي أطلقته، إذا لم يعمل منافسك على صياغة حل مرضٍ للطرفين. هو أيضاً يلبي مصالحك ومصالح الطرف الآخر. إضافةً إلى ذلك، يتيح لك حفظ ماء وجهك؛ لكي تخرج من المفاوضات دون أن تُمسّ كرامتك. أخيراً، التهديد الحكيم يكون دقيقاً - يُعبّر عن إجراءات احترازية واضحة وغير غامضة.

كما قد رأيت، فإن معالجة العضلات الأخلاقية التي تواجهك في مكان العمل تتطلب مجموعة واسعة من المهارات. عندما تقرأ المقالات المختارة في هذا الكتاب، ابدأ بصياغة أفكار حول كيفية تعزيز مهاراتك، على سبيل المثال، اسأل نفسك:

- «ما آزق سلوكيات التعامل الشائعة التي يمكن على الأرجح أن أقع فيها؟ هل أميل إلى استخدام لغة اصطلاحية خاصة بالشركات، بدلاً من اللغة الواضحة والمحددة؟ هل أفرض أسلوبِي في التواصل على نحو عشوائي على الآخرين؟ هل أُلقي الطرائف والنوادر على نحو غير ملائم؟ ما الخطوات التي يمكنني اتخاذها لتجنب المآزق، التي يصعب عليّ تفاديها؟».



• «ما أنواع المواقف التي تواجهني في مكان العمل، التي يفضل فيها أن أرفع صوتي عالياً؟ أي من المواقف يجب عليّ فيها أن أبقى صامتاً؟ على سبيل المثال، هل عليّ أن أجيب عن أسئلة وسائل الإعلام فيما يخص وضع الشركة؟ هل عليّ أن أتدخل في نزاع شخصي بين اثنين من أعضاء فريقتي في العمل؟».

• «ما الخطوات التي يمكنني أن أتخذها دائماً لأختار قناة التواصل المناسبة في أثناء التصدي لمعالجة مآزق متعلق بسلوكيات التعامل؟ متى عليّ أن أستخدم البريد الإلكتروني؟ البريد الصوتي؟ المحادثة وجهاً لوجه؟».

• «كيف يمكنني معالجة المآزق التي تنشأ في أثناء عمليات التفاوض، التي تحدث في مكان العمل -مثل مواجهة الإحباط أو الغضب من ناحية منافسي، أو قول «لا» لرئيسي؟».

عبر ممارسة التقنيات واستخدام الأدوات المذكورة في مقالات هذا المُجلّد، لن تجد صعوبةً كبيرة في تجنب الأمور التي يجب عدم فعلها في سلوكيات التعامل، وستعالج أكثر المواقف التي تتعرض لها في مكان العمل بدقة ولباقة وثقة. وستستفيد أنت وشركتك من هذا الأمر في نهاية المطاف.

## تجنب مآزق سلوكيات التعامل الشائعة

لتجنب مآزق سلوكيات التعامل الشائعة، عليك دراسة هذه المآزق ومعرفتها جيداً، إذ تزخر ساحة العمل التجاري بهذه المآزق. تصف المقالات القادمة معظم الأخطاء التي يُمكن أن يرتكبها المديرون المتهورون - وكذلك الطرق المناسبة لتجنبها.

تتضمن تلك المآزق فرض مبادرة تغيير مثيرة للجدل على الموظفين: من دون تحضيرهم لتقبلها أولاً، ومن دون تفهُّم الانفعالات التي يثيرها ذلك التغيير، وكذلك خلط الكلام عن العمل والصدّاقة في محادثة واحدة، واستخدام «لغة اصطلاحية في الشركات معقدة وغير مباشرة»، في محاولة لترك انطباع قوي لدى الآخرين، وفرض أسلوب التواصل الخاص بك على الآخرين عشوائياً، وإلقاء النوادر والفكاهات على نحو غير ملائم في أوساط العمل التجاري. ستجد سلوكيات إضافية يجب عدم ممارستها على امتداد المقالات المختارة في هذا الجزء.



## انهيار التواصل

تسعة أخطاء يرتكبها المديرون

ستيفر روبرتز

كيف يمكن للتواصل بين الإدارة والموظفين أن يفسد؟ لنعدّ الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى ذلك. بعضها، طبعاً، يُمكن أن يُعزى إلى خاصّيات شخصية ونفسية متعلقة بالقادة -لنأخذ مثلاً هوارد هافس، الذي بسبب خوفه المميت من الجرائم، يتواصل مع موظفيه بالمذكرات المكتوبة أو بالهاتف حصراً- لكن فضلاً عن ذلك، هناك حماقات شائعة تقع كل الشركات ضحية لها من حين إلى آخر. سنقدم الآن تسعة أخطاء فادحة نموذجية، وكيفية تجنبها.

## التواصل من دون وجود عمل تحضيرى

يمكن لأي قرار مثير للجدل أن يولد مكائد ومؤامرات ومناورات -لذا بدلاً من إعلان قرارٍ مثيرٍ للجدل لمجموعة برمتها، هيئ الأشخاص كلاً على حدة. اعرف من سيعارض هذا القرار، ولماذا. يمكنك بناء تحالف يدعم العملية، حتى لو كنت لا توافق على المضمون.

إنَّ الموضوعات التي تدور حول التغيير هي الموضوعات الأكثر شحناً بالانفعال والهيّاج -فعمليات إعادة التنظيم، وتغيير الأهداف، ومغادرة الموظفين الأساسيين توجد شعوراً من الشك، والشكُّ مروع.

إحدى طرق مواجهة هذا الأمر أن تسمي هذا الانفعال. «إن عملية إعادة التنظيم هذا مروعة حقاً»، ومن ثم عالج الأمور المقلقة. هل المستمعين غير متيقنين من المستقبل؟ شاركهم في السيناريو الذي تتوقع أن تكشفه. هل عرضت استقالة موظف ما مشروعاً بعينه للخطر؟ شاركهم في خططك للحفاظ على هذا المشروع. أثبت بصوتك وجسمك أنك تتفهم ما يقولون. يمكنك أن تتعامل مع الانفعالات بلغة الجسد أفضل من الكلمات. كرر خطابك لتتوثق أنه ينقل اهتمامك بالأمر وتعاطفك.

## الكذب

تجري ممارسة بعض الكذب أحياناً بنية طيبة. هناك موضوعات معينة يجب أن تبقى سرية، وهي لا تزال في قيد النقاش. لكن كن حذراً



فيما يخص كيفية الحفاظ على الأسرار. حين يعرف الموظفون أنك تكذب، ستخسر ثقتهم إلى الأبد. ففي إحدى الشركات المبتدئة، يتيقن مراقب النفقات أن كبير المديرين الماليين يكذب على موظفين من الأقسام الأخرى، ونتيجة لذلك بدأ يشك في إخلاصه. فراح يبحث عن عمل جديد مع رئيس يثق بنواياه. إذاً، لقد كلف الكذب الشركة خسارة موظف قيم. بدلاً من الكذب، درب نفسك على الإجابة بـ «لا تعليق» أو «لا يمكنني الإجابة عن ذلك، على نحو كامل الآن» عندما تُسأل عن هذه الموضوعات. إن التماسك مهم جداً. فهذا هو وارن بافيت لا يُناقش استثماراته أبداً، حتى مع حاملي الأسهم المالية. نتيجة لذلك، فإن صمته حيال صفقة ما يمر مرور الكرام.

### تصديق أن الكلام يمكن أن يتغلب على الأفعال

نود أن نصدق أن المنطق والنقاش هما قوام وجوهر الإقناع، لكن في نهاية الأمر، فإن الأفعال هي التي تكسب في كل مرة. فحين تقول: إنك تُقدّر الجميع على نحو متساوٍ، ثم نجد أن المديرين قد حجزوا أماكن لركن سياراتهم قريبة من المدخل الرئيس للشركة، إذاً الرسالة واضحة: المنصب واللقب الإداري يلعبان دوراً. أيضاً حين تقول: إنك تريد من موظفيك تقديم تقارير عن التغذية الراجعة. لكنك تنفجر غضباً عندما يكون التقرير سلبياً، فإن الرسالة أيضاً واضحة: أنت فقط تريد أن تسمع الأخبار الجيدة. قبل أن تحاضر وتتنظر في معايير

السلوك، أو القيم، أو الأهداف، انظر إلى المرآة باهتمام وتمعن. راجع قراراتك التي اتخذتها حديثاً، واسأل نفسك: هل كانت هذه القرارات تدعم القيم التي تتبناها؟ إذا كان الجواب لا، فغير الطريقة التي تتصرف بها، وتوثق أن بنية المكافآت التي تتبناها تعكس هدفك - حاولت إحدى الشركات أن توجد ثقافة تتبنى عن طريقها أفضل الممارسات من خارج الشركة، في الوقت الذي كانت تُقدم فيه مكافآت للاختراعات الجديدة، ولا شيء للحلول الجاهزة. لم يستطع أي قدر من الالتماس أن يغير هذه الثقافة في الوقت الذي أرسلت فيه المكافآت رسالة أقوى.

يمكنك عند توقع حصول عدم انسجام بين الأقوال والأفعال أن تخفف من وقع الصدمة. فقد علمت المديرة التنفيذية في شركة إنترنت حديثة: أن إجازة الأمومة التي تستغرق شهراً، قد تبعث برسالة خاطئة عن مدى التزامها وإخلاصها للشركة. وتمكنت على مدى شهرين من التخطيط من إثارة القضية مع موظفيها، وتوضيح توقعاتها بهذا الشأن، وجلب مديرين ذوي مهارة وخبرة للحفاظ على سير العمل في غيابها.

### تجاهل حقائق القوة

هل يُفاجئك أنك أبداً لا تسمع الأخبار السيئة إلا في وقت متأخر جداً؟ لا تتفاجأ. في الحقيقة أنه كلما ارتفع منصبك الإداري،

وازدادت سطوتك، قل عدد المشكلات التي تسمع عنها. إنها طبيعة البشر، فالمشكلات الصغيرة يجري تصفيتها والتخفيف من وقعها، كلما انتقلت إلى درجة أعلى في النظام الإداري الهرمي، إذ إن كل رسول يسعى إلى تخفيف الصدمة. حين تريد الوصول إلى تقييم نزيه لمشكلة ما، اسع وراء الأخبار السيئة، ورحب بها؛ وعندما تأتي قدرها (على نحو واضح).

تُضخّم الرسائل عندما تكون متجهة إلى أسفل الهرم الإداري. فعندما تبدو متألماً في أثناء استماعك إلى عرض ما، «سيعلم» الجميع أنك لم تحب هذا العرض، (أو حتى أسوأ من ذلك، لم تحب الذي يقدم العرض). لن يفكر أحد في لوم شطيرة البسطرما التي أكلتها بسرعة كبيرة. إن الفكاهات خطيرة على نحو خاص، وتتسبب بالمشكلات. فعندما قال المدير الإداري في شركة استشارات على سبيل المزاح: «إذا لم تأتوا يوم الأحد فلا داعي إلى مجيئكم يوم الإثنين»، احتار أعضاء الفريق الذي يعمل معه لإنجاز المشروع: ماذا يفعلون بالضبط؟! شرح أحدهم الأمر: «أدركنا جميعاً أنه كان يمزح... هكذا نعتقد».

غطّ الإشاعات باستخدام لغة صريحة وبسيطة. أنه الاجتماعات بمراجعة ردات فعلك والخطوات القادمة، التي ستقوم بها. «أعجبني التحليل الذي قدمته، كريس. إن اتجاه المبيعات مقلق -لنتابع العمل الأربعاء».

## الخلط بين أمور العمل والصداقة

العمل عمل، والصداقة صداقة؛ لا تخلط بينهما في المحادثة نفسها، فمصالح الصديق لا تتطابق دائماً مع مصالح المدير. الأصدقاء بطبيعتهم يقدمون الدعم الذي يحتاجه أصدقائهم، ويراعون ظروف بعضهم، ويلتمسون الأعذار لبعضهم، في حين إن المديرين يدرّبون موظفيهم، ويفرضون النظام والعقاب عليهم، ويوازنون حاجات الفريق. وإذا حدث أن وعدت صديقاً لك بزيادة على أجره، ولم تستطع الوفاء لأسباب لها علاقة بالشركة، فسيفسّر تصرفك على أنه خيانة للصداقة. اقصر تفاعلات الصداقة والعمل على اجتماعات منفصلة. وإذا وجب عليك أن تخلط بينهما، فدع الحدود واضحة، قل مثلاً: «لنتوقف عن الكلام فيما يخص العمل دقيقة، ولنتكلم على أننا أصدقاء فقط». وعندما يصل النقاش إلى الموضوعات التي تشير النزاع أبق النقاش محصوراً بالأمور التجارية داخل المكتب. حدث أن أحد المديرين أخبر صديقاً له في أثناء وجودهما في معرض تجاري: أن الموظف الجديد ليس بارعاً جداً فقط، بل وسيم أيضاً. خطوة سيئة حقاً. حتى لو وُجّهت هذه التعليقات إلى صديق، يمكن أن تضر بالمصداقية أو تتحول إلى دعوى قضائية بتهمة التمييز.

## الاستخفاف بذكاء مستمعك

قد يحلو لبعضهم التستر على بعض القضايا؛ لأن «الموظفين لن يفهموا». وقد تُسرّ لنفسك أنه ما الداعي إلى شرح عملية إعادة

التنظيم ما دام أنه يكفي بكل بساطة، أن أقول للموظفين: «إليك مخطط المؤسسة الجديد»؟ لكن هذه مجرد ذرائع. فموظفو الصف الأول ربما لا يكونون سادة المخططات المؤسسية، لكنهم يستحقون أن يعرفوا الأساس المنطقي وراء التغييرات، التي تؤثر في معيشتهم. وإذا كنت تعتقد أن موظفيك لن يستوعبوا ما تقوله لهم، فتذكر أن مهمتك هي تقديم العون لهم.

يفضل الكثير من المديرين التستر على المشكلات في أثناء تحفيز موظفيهم؛ لبذل المزيد من الجهد. لكن إذا كانت الأمور لا تجري على ما يرام، فإن موظفيك على الأرجح يعلمون تماماً تلك المشكلات. في الحقيقة، هم علموا ذلك ربما حتى قبل أن تعرف أنت بوقت طويل. لذا، بدلاً من تجنب الموقف، جد طرقاً لاستثمار مهاراتهم في إيجاد الحلول المناسبة.

### الخلط بين العملية والنتيجة

يكون الخلط بين العملية والنتيجة سهلاً في أثناء القيام بعمليات وضع الأهداف، والتعويض، والتقييم. فأنت قد تعدّ فريقك بعلاوة 10%، لكنّ مجلس الإدارة يحدد سقفاً للعلاوات هو 5%. تقاتل مثل المجنون لترفع الرقم، وتصل إلى تسوية هي 7%. لكن هذا الأمر لن يعجب موظفيك. في الحقيقة، هم مستأوون بكل معنى الكلمة. كيف يمكن لهم ألاّ يُقدّروا كل ما قمت به؟



الأمر بسيط، عملك الشاق كان عمليةً، لكنك قد وعدتهم بنتيجة معينة. تريد هم أن يقدرُوا محاولَاتك الحثيثة، لكنهم أرادُوا رقماً معيناً. ولأنهم لم يحصلوا عليه، فلا يهتمهم كم بذلت من الجهد في سبيل ذلك. تريد أن يحببك الناس مقابل العملية التي قمت بها، لا مقابل النتائج التي تحقّقها. لكن عند تقييم الآخرين، من الأسهل دائماً أن تحكم على النتائج. إذ تعاقب معظم المؤسسات موظفيها للنتائج الخاطئة التي يتوصلون إليها، حتى لو كانت العملية صحيحة. وعلى نحو معاكس، قد يكافأ آخرون لتحقيقهم النتيجة الصحيحة، حتى لو توصلوا إليها عبر الطريق الخاطئ. عند وضع الأهداف أو معايير التقييم، ناقش وادرس كلاً من النتائج والعمليات المتضمنة. فالتحفيز ينتج عن وضع أهداف طموحة، خاصة إذا كان الأشخاص أحراراً في كيفية تحقيقها. ولبناء مؤسسة قوية، على كل حال، يجب أن يتضمن التقييم الجهد والتعلم والتطوير - كل مقاييس العملية - لتعزيز السلوك المؤثر والفاعل.

### استخدام أنماط غير مناسبة من التواصل

تختلف قنوات التواصل حسب اختلاف الموضوعات، فالقناة التي تناسب موضوعاً ما قد لا تناسب آخر، وهكذا. يمكن لاستخدام القناة الخاطئة أن يرسل الرسالة مباشرة إلى سلة المهملات أو يرفعها على نحو غير ملائم إلى مستوى الطوارئ. إن البريد الإلكتروني وسيلة عظيمة لنقل المعلومات، لكن لا تستخدمه في المسائل العاطفية؛ لأنه من

السهل جداً إساءة فهم رسائل البريد الإلكتروني. حين تكون مرتبكاً ومتضايقاً جداً في أثناء قراءة رسالة إلكترونية، أطفئ الحاسوب، وانهض، وعالج الموقف شخصياً أو عبر الهاتف.

تود أن تصدق أن المنطق والنقاش  
هذا الكلام لا يقبله العقل بل هو من نصيب القلب  
تقتصر الأفعال في كل مرة.

إن المكالمات الهاتفية واللقاءات الشخصية وجهاً لوجه وسائل مملة وغير فاعلة لنشر المعلومات، لكنها وسائل عظيمة لتقاش الموضوعات العاطفية. حيث يمكنك التعامل مع ردة فعل المستمع، والاستفادة من نبرة صوتك وتعبيرات وجهك للتحكم بالرسالة، التي تود إيصالها. فجملة: «أنا واثق أنك قمت بعمل رائع» يمكن أن تُفهم على أنها سخرية، لو كانت مكتوبة في رسالة بريد إلكتروني، لكنها في الوقت نفسه يمكن أن تُقال بإخلاص وجهاً لوجه، مع استخدام نبرة الصوت المناسبة.

فضلاً على ذلك، بعض الأشخاص مستمعون، في حين هناك آخرون قارئون. فالمستمع لن يكلف نفسه عناء إلقاء نظرة على المذكرات المكتوبة، لكنهم رائعون في المحادثات الشفوية. في حين نجد أن القارئ يكتب مذكرات رائعة، ويقرؤون بالمقابل ما يرددهم، لكن ما يسمعونه في المحادثة الشفوية يدخل من أذن، ويخرج من أخرى. فحين تتكلم مع قارئ أو تكتب لمستمعين، فإنهم لن يعطوا رسالتك الاهتمام

الذي تحتاجه. لا تشعر بالحرج أن تسأل الأشخاص عن الطريقة التي يفضلونها لتلقي المعلومات. يعرف معظم الأشخاص الجواب، وفي حال لم يكونوا كذلك، فإن قليلاً من الاهتمام سيكشف الطريقة الأمثل.

### تجاهل أعمال الإغفال

ما لا تقوله يمكن أن يرسل رسالة عالية الصوت بالقدر الذي يحدثه ما تقوله. فعندما لا تمدح الموظفين، يفسرون الرسالة على أنك لا تقدّرهم. وعندما لا تشرح الأسباب الأساسية وراء اتخاذ بعض القرارات، يفسرون الرسالة على أنك لا تثق بهم. كذلك عندما لا تخبرهم إلى أين تتجه الشركة، فإنهم لا يعرفون ماذا يفعلون، ليساعدوا في هذا الأمر.

عندما أصبح جمع التبرعات هو الأولوية للمدير التنفيذي في شركة للتعليم عن بعد، توقف عن إيصال رؤيته إلى موظفيه. ولأن المال كان حاضراً في عقله دائماً، فقد كان دائم الحديث عن الأهداف المالية. في نهاية المطاف، أصبحت ثقافة الشركة تصبّ على المال، وفُقدت الرؤية. اقتربت إحدى الموظفات من المدير التنفيذي بعدما رآته في مؤتمر، وأخبرته أنها لم تشعر بالإلهام في الشركة أبداً. فما كان منه إلا أن قام بتغيير إستراتيجية التواصل الداخلي، واكتشف أن إعادة الرؤية إلى النقاش مع الموظفين يصنع العجائب فيما يخص رفع معنوياتهم.

وبالنظر إلى طبيعتها، فإنه من الصعب اكتشاف أخطاء الإغفال وتحديدتها. قم بمراجعة أهدافك الرئيسية، وأسلوب التواصل اللازم لدعمها. فإذا كنت لا ترسل الرسائل التي تحتاج إلى إرسالها على نحو منتظم، فباشر الآن، وتساءل ما الرسالة التي ربما أرسلتها بِصَمْتِكَ إلى الآن. توثق أنك تقدم للموظفين التغذية الراجعة، فيما يخص ما يجب عمله وما لا يجب عمله. وكن على استعداد لسؤالهم: ما الرسائل التي تتلقونها مني؟

---

#### For Further Reading

*Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most* by Douglas Stone, Bruce Patton, and Sheila Heen (2000, Penguin)



## كن مباشراً في كلامك

### كين أوكين

عندما نقرأ في مذكرة لأحد المديرين: أن الشركة وظفت مديراً جديداً، يقوم حالياً «بتطوير منتجات اتصال ذات مهمات حيوية ومنصات متقاطعة للمؤسسات المالية المتعددة الجنسية»، هل يمكن لأحد ما أن يفهم حقاً: ماذا يعمل بالضبط ذلك الشخص الجديد؟

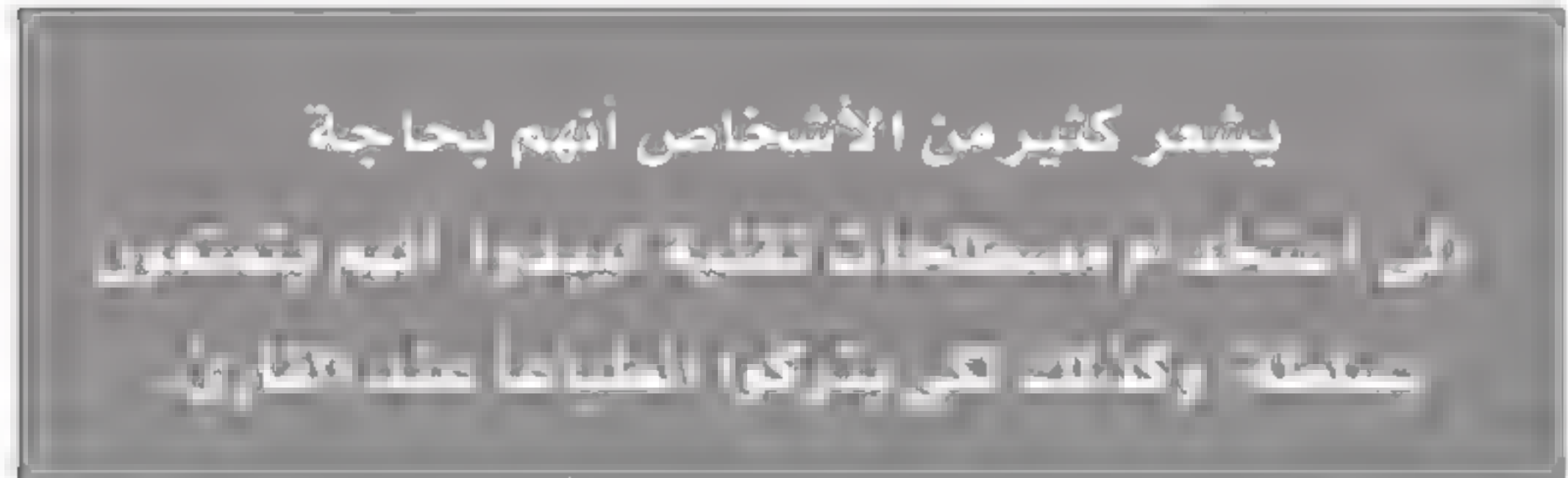
عندما تقرأ في جدول أحد الاجتماعات ما يلي: «إن غرض هذا الاجتماع هو الاستعداد لتفعيل وضع خطط العمل التصحيحية وتنفيذها، التي ستقدم تسليفاً أمثل متقاطع الوظائف والمهام، وتخفيض من نسبة الفائض، وتلغي العمل ضمن أهداف متضاربة، وتضمن تنفيذاً فاعلاً ومؤثراً ونتائج متواصلة». هل تعرف كيف ستحضر هذا الاجتماع؟

إن جعل التواصل مبهماً وغير واضح من غير حاجة ولا ضرورة، هو سمة مميزة في عالم الشركات الأمريكية. نسمع كلمات مثل التسليف،



التأزر، سباق، الرؤية - حيث يعج عالم الأعمال بمثل هذه الكلمات الاصطلاحية الرنانة، لكن هذا لا يبرر أن تتحول الكتابة التجارية إلى وَحْل لفظي. سواء كنت تكتب مذكرةً، أم رسالة، أم رسالة إلكترونية، أم تقييماً لأداء، فستكون قادراً على إيصال المعلومات ومقنعاً أكثر عندما توصل رسائل يستطيع القارئ أن يفهمها من قراءة واحدة. وهذا هو جوهر الكتابة الواضحة: الفهم الفوري.

إن الاستخدام المفرط للمصطلحات التقنية والعبارات التي كانت دارجة فيما مضى، والتي صارت مبتذلة من كثرة الاستعمال - ينتج كتابة مملة، وغالباً معقدة من غير ضرورة، حتى بالنسبة إلى الأشخاص المطلعين على الموضوع. وبسبب أن الأشخاص متعودون على قراءة



هذه الكلمات وسماعها، فإنها هي التي سرعان ما تتبادر للذهن، عندما يبدأ الكاتب بالنقر على لوحة المفاتيح. ويشعر كثير من الأشخاص أنهم بحاجة إلى استخدام هكذا كلمات ليبدو أنهم يتمتعون بسلطة، وكذلك لكي يتركوا انطباعاتاً عند القارئ. لكن من المحتمل أن هذا الأمر قد يشوش الرسالة، ويربك القارئ.

لتجنب حالات سوء الفهم المحتملة، يجب على الكاتب أن ينقل القارئ من المجرد إلى الملموس، واستخدام تقنيات قليلة بسيطة تشدد على الوضوح في كل خطوة، إذ يمكن للكاتب الدقيق أن يحول مفهوماً غامضاً ومشوشاً إلى صورة من الكلمات المفعمة بالحيوية.

### اختر كلمات دقيقة

لماذا تستخدم كلمة «يُعزّز» عندما تريد أن تقول «يُقوّي» أو «يُحسّن»؟ تعتقد الشركات أحياناً أنه يجب تجنب كلمتي «يُقوّي» أو «يُحسّن»؛ لأنهما تدلان ضمناً على أن ما أنتجته الشركة السنة الماضية كان دون المستوى المطلوب. هذا سخيف؛ لأن الشركات الأمريكية بُنيت على مبدأ التطوير المتواصل. يعرف القراء ماذا تعني كلمة «يُقوّي» وكلمة «يُحسّن»، لكن لن يكون كل الأشخاص جازمين مباشرة فيما يخص معنى «يُعزّز»، مع التسليم بالسياقات المختلفة، التي تستخدم الشركات هذه الكلمة ضمنها. أصبحت كلمة «مبادرة» منتشرة وموجودة في كل مكان تقريباً. وبرغم ذلك، اسأل خمسة أشخاص عن معناها، وعلى الأرجح ستحصل على خمسة أجوبة مختلفة. هل هي هدف؟ قصد؟ خطة؟ أم خطوة من عملية أكبر؟ يُشير الأشخاص الذين يستخدمون هذه الكلمة تقريباً دائماً إلى برنامج أو مشروع -وهي كلمات شائعة يفهما أي قارئ. لكن إذا كنت تعني خطة أو تكتيكاً، فأعلن هذا الأمر بوضوح.

يمكنك أن تقول: إن البرمجيات الجديدة «مُعززة بفاعلية جديدة متينة»، أو كما عبر كاتب في إحدى المجلات «مُرفقة بميزات عديدة وكثيرة». تُعبّر الجملة الثانية عن الفكرة نفسها، لكن بلغة ملموسة ودقيقة أكثر. يمكن دائماً تقريباً أن نستبدل بكلمة فاعلية واحداً من ثلاثة بدائل أكثر وضوحاً: المقدرة، أو الميزات، أو كيفية العمل. سيفهم القارئ أيّاً من هذه الخيارات الأبسط مباشرةً.

### اربط بالمألوف

تُوضّح المقارنات والأمثلة المعنى بأخذ القارئ من المجهول إلى المألوف. يستخدم دين لارسن، مدير الأمان والسلامة في مصنع فولاذ في الولايات المتحدة الأمريكية، قياساً تمثيلاً، ليشرح مفهوم «الإمتزاز» للموظفين الجدد، الذين يخضعون لتدريب في مجال الأمان والسلامة. تشير عملية «الإمتزاز» إلى تراكم الغازات أو السوائل على سطح مادة صلبة أو سائلة؛ ويشرح لارسن العملية بقوله: «إنها مثل قطرات الماء على سيارة مُلمّعة للتو».

عندما يكتب أحدهم عن «تطبيقات الحزمة العريضة، مثل فيديو الإنترنت والألعاب»، تضمن الأمثلة أنه يمكن حتى للقراء من غير المختصين بتقنية المعلومات فهم هذه التطبيقات.

### احذر تلك المُقيّدات

هناك طريقة أخرى يشوش الأشخاص بها المعنى، عندما يُراكمون المُقيّدات بعد اسم ما، كما في هذه الأحجية العقلية: نظام إثبات راداري، موجود في الساحل، ذو مدى طويل، وتردد عالٍ، وأمواج سطحية.

ما يجعل هذه العبارات صعبة الفهم جداً، هو أن العقل يُجبر على الذهاب إلى بداية الجملة، ومن ثم المضي إلى نهايتها. فهو ليس مجرد نظام وحسب، بل هو نظام إثبات. حسناً، ليس تماماً؛ إنه نظام إثبات راداري. وهو نوع خاص من أنظمة الإثبات الرادارية، نظام إثبات راداري بأمواج سطحية. وليس أي نظام إثبات راداري بأمواج سطحية، بل يتميز بتردد عالٍ، ومدى طويل، وموجود في الساحل.

الانغماس في لغة الطبيعة يجعلنا نحصل على  
تقنيات جديدة لنساعدنا في الحياة. لنجعل  
الكتابة أكثر إقناعاً.

تجنب إجبار قراءك على ممارسة رياضة عقلية متعبة. أعد صياغة هكذا عبارات في لغة طبيعية، ودارجة أكثر. فمثلاً، تصبح جملة «تقنية تكامل عمليات الشركات» على النحو الآتي: تقنية تساعد الشركات على

تكامل عملياتها. وأيضاً عبارة «نظام إدارة الملاحة الجوية» تُصبح:  
نظام يدير الملاحة الجوية.

### انزل باتجاه التفاصيل

طُور الراحل إس. أي. هايكاوا، وهو سيناتور أمريكي سابق وأستاذ في علم اللسانيات والبلاغة في جامعة كاليفورنيا، ما يُعرف بسُلم التجريد، وهو يقوم على فكرة أن الكلمة في أعلى السلم تكون مجردة إلى أقصى حد، بمعنى أن لها تفسيرات كثيرة ممكنة، في حين تكون الكلمة في أسفل السلم دقيقة ومحددة.

حين يكتب شخص «أنا أعمل في الاتصالات»، ربما يفهم من كلامه أنه معالج مهني، أو فني صيانة هواتف، أو مستشار في أمور الزواج، أو فني تركيب صحنون لاقطة للأقمار الصناعية. لكن حين يقول: «أعمل في تكنولوجيا المعلومات»، يبدأ في حصر معنى الشخص وتقييده، ومع ذلك يُبقي مساحة كبيرة لخيال القارئ.

عندما يصبح الكاتب أكثر دقةً وتحديداً، يتجه نزولاً على سلم التجريد، ويمكن أن يكون كما يلي:

• الاتصالات

• تكنولوجيا المعلومات

• الحواسيب

• الدعم الفني

• الأجهزة

• الحواسيب الشخصية

• سطح المكتب

أحياناً يكون الكلام العام كافياً، وربما مُفضّلاً أكثر، لكن بوجه عام، كلما كنا أقرب إلى أسفل سلم التجريد، كان كلامنا أقل غموضاً وأكثر وضوحاً.

### استخدم الكلمات التخصصية باقتصاد

أحد الأسباب التي تجعلنا نميل إلى عرقلة كتابتنا بالكلمات التخصصية هو أننا ننسى أننا نتكلم لغتين. في العمل، نتكلم لغة الصناعة التي نمارسها، وعندما نغادر المكتب، نتكلم اللغة التي اعتدنا عليها منذ كنا نحبوا صفاراً، وهي لغة دارجة تتألف من كلمات مباشرة سهلة مألوفة، يعالجها الدماغ ويحللها بسهولة متناهية. لا يمكننا تجنب استخدام المصطلحات التقنية نهائياً، لكن من الضروري لغرض التوضيح أن نُقيم توازناً صحيحاً بين اللغة الأيسر، التي نعرف سلفاً كيف نستخدمها والكلمات التخصصية الصناعية.

إن تفضيل اللغة البسيطة المباشرة يحسن القابلية للقراءة عبر إضفاء نبرة دارجة على الكتابة، ويجعل الكتابة أكثر إقناعاً. تميل



الكلمات الشائعة التي نستخدمها في المحادثة اليومية إلى أن تكون أبسط، وأقصر، وملموسة أكثر، وهي تسمى أشخاصاً وأشياء وأفكاراً محددة. ترتبط تلك الكلمات بالقراء الذين يكونون حذرين غالباً من الرسائل المُحمَّلة بالكلمات التخصصية في عالم الشركات، خاصة عندما تأتي من الإدارة.

في مقاله الشهير «السياسة واللغة الإنكليزية»، كتب جورج أورويل: «لا تستخدم أبداً عبارة أجنبية، أو كلمة علمية، أو كلمة تخصصية إذا كان بإمكانك التفكير في كلمة إنكليزية دارجة مقابلة لها». إن هذا الكلام ينطبق تماماً في يومنا هذا كما كان الحال عندما كتب المقال في سنة 1946.

## كيف تتحول نقطة القوة إلى نقطة ضعف

مونسي جي. وليامز

لماذا ينجح بعض المديرين، ولماذا يفشل آخرون؟ في بداية ثمانينيات القرن الماضي، بدأ الباحثون في مركز القيادة المبدعة بالبحث عن جواب جديد وأكثر صرامةً لهذا السؤال الأبدي. وبعد مُراجعة المادة العلمية لآلاف الدراسات، حددوا 67 مقدرة حيوية وأساسية في أداء العمل. تضمنت هذه المقدرات مهارات أو صفات شخصية مميزة، مثل الاستماع، والإبداع، والتخطيط، والتفكير الإستراتيجي، ولين الجانب. اطلع خبراء التطوير المؤسسي في المركز أيضاً على شريحة من المديرين، يتمتعون بطاقات كامنة عالية، الذين بدا أنهم يملكون كل المقدرات الضرورية. لكن وبرغم ذلك، دخلوا في مرحلة من توقف النشاط والتطور والإبداع. لم يكن هؤلاء الرجال والنساء عناصر غير

مؤهلة وغير مناسبة لمواقعها لا تنتمي إلى عملها، بل كانوا من الأشخاص الذين توقع لهم الآخرون أن يصلوا إلى أعلى درجات النجاح. بإلهام مما قام به جون بينتز، وهو متخصص بشؤون العمال عمل على دراسة السير المهنية للأفراد عقوداً عدة في مركز سيرز روبك، قرّر مايكل لومباردو بمشاركة فريق من علماء الاجتماع دراسة «الخروج عن المسار»: وهو المصطلح العيادي لما يعرفه باقي الناس باسم الفشل.

يقول لومباردو: «وجد العلماء أن غياب مقدرة ما ليس هو سبب خروج الأشخاص عن المسار. عموماً، يُعاني الخارجون عن المسار مقدرة معينة في حالة اندفاع قصوى». بكلمات أخرى، هم يكتشفون ما الذي يُناسبهم، ومن ثم يستخدمونه -ويستخدمونه، ويستخدمونه.

«إن غياب مقدرة ما ليس هو سبب خروج  
الأشخاص عن المسار».

حدد البحث الذي قام به المركز 19 مقدرة، عندما يُعتمد عليها على نحو كبير جداً، فإنها على الأرجح ستسبب بتعثر الأشخاص. يمكن أن تتحول المهارات العظيمة التفاعلية بين الأشخاص -مثل القدرة على التخفيف عن الآخرين- إلى مهارات مميتة عند الإسراف في استعمالها، إذا بدأ ينظر الناس إلى من يملكها على أنه ماهر. ربما يكون التفكير

الإستراتيجي مهماً لوضع الخطط في الشركات، لكن ربما ينظر الزملاء إلى الإستراتيجي المتفوق، الذي ينجز الأمور في المكتب، بناءً على خطة رئيسة على أنه مناور. أيضاً ربما يبدو الشخص المتعصب للعمل، ذو العزم، أنه مندفع أو غير منظم بالنسبة إلى رؤسائه، أما بالنسبة إلى زملائه العمال فيبدو متعباً؛ لأنه «يُشوِّش الجميع إلى أقصى حد»؛ كما يقول لومباردو، الذي يشغل الآن منصب مدير في شركة لومينغر المحدودة لاستشارات التطوير المؤسسي.

احذروا يا من تحققون الإنجازات: إن الحقيقة المزعجة هي أن أي مقدرة تقريباً يمكن أن تُدمرنا، إذا اعتمدنا عليها على نحو كبير جداً. تُخبرنا غلوريا هن، وهي مدربة تنفيذية في شركة Henn & Green & Associates، قصة مديرة في صناعة الترفيه ألجأها اعتمادها الفطري على نقطة قوتها الأكثر تقديراً إلى أن تُوضع في مدة اختبار تحت المراقبة من قبل رئيسها الجديد المُعين.

كونها منتجة برامج تلفازية وأفلاماً ومتمرسة، وتتمتع بخبرة في هذا المجال، فقد طُلب منها إنشاء قسم جديد للأفلام ضمن الشركة. كانت هذه المُنتجة تتمتع بموهبة إخبار القصص بالفطرة والمهنة؛ وهكذا كان رئيسها القديم. لكن بعد خضوع الشركة لعملية إعادة تنظيم، جرى الاستبدال بالمدير القديم مديراً آخر، يتبع أسلوب التفكير المستقيم. سرعان ما نشأ الخلاف بينها وبينه. فهو يريد نقاطاً سريعة موجزة؛

وهي تروي القصص. اتهمها أنها لا تجيد التواصل على نحو فاعل، وكان يضيق صدره على نحو متزايد كلما شرعت في سرد القصص في أثناء الاجتماعات. وكونه حديث المسؤولية في القسم، أدرك أنه لا يستطيع الاستغناء عن هذه المرأة، ثم إنه بحاجة إلى فكرها الإبداعي، لذا طلب منها العمل مع مدرب.

في نهاية المطاف، وبمساعدة المدرب، عقدت المرأة اتفاقية مع رئيسها للتوصل إلى تفاهم فيما يخص الأساليب المتبعة والتوقعات. ستتواصل المديرية بموجب هذا التفاهم بالأسلوب الموجز «إليّ برؤوس الأقلام فقط» عندما يتعلق الأمر بتقديم الخلاصات، واتخاذ القرارات التجارية. لكن عندما تشرح كيف توصلت إلى القرارات في عملها الذي يدور حول المفاهيم أكثر، كان بإمكانها أن تلجأ إلى إخبار القصص. أما من جانبه، فقد ألزم الرئيس نفسه على تقدير تكامل إبداع المديرية مع إحساسها بذاتها، وكذلك مع نجاح الشركة.

«عندما تكون في حالة الاندفاع القصوى،

يكون الحل دائماً تخفيف السرعة».

معظم المندفعين بقوة ليسوا محظوظين كثيراً. غالباً ما كانت المهارة التي تسبب لهم المتاعب مهمة جداً للشركة، ولم يحاول أي شخص مساعدتهم على تعديل سلوكهم؛ لهذا يخرج المندفعون بشدة عن المسار.

إذاً، ما الذي يجب على المندفع بقوة أن يفعله؟ هناك أساليب علاج نموذجية، أولها الوعي ( كما يحلو لزعماء التطوير الشخصي أن يقولوا: «الوعي، القبول، التكيف» ). أيضاً هناك بعض الدعوات الممكنة للنهوض: إذا كان أداؤك عظيماً لكن مراجعات الأداء كانت عادية، فربما تكون عالقاً في حالة اندفاع قوية. والأمر نفسه إذا كنت تؤدي المهام التي توكل إليك على نحو جيد، لكنك لا تتلقى المهام التي ترجوها.

قائد الإحباط الناتج عن حالة المராوحة جين شينك، التي كانت في ذلك الوقت مديرة التدريب والتطوير في شركة كبيرة للخدمات، إلى دراسة كيف أن قدراتها وقفت في طريقها، وأعاقت تقدمها في العمل وفي المنزل. كانت شينك عالمة منطق من الطراز الأول، ومُسلّحة بمهارات التخطيط إلى أبعد حد. لكن الأشخاص، الذين كانت تلتقيهم على نحو متواصل، لم يعملوا وفق الخطط التي كانت تضعها - «ليس زوجي فقط، بل أولادي، والأشخاص الذين أعمل معهم»؛ تقول شينك: «عندما يتعلق الأمر بعالم العواطف، لم أفهم كيف تعمل مشاعر الناس. كنت حقاً لا أرى الغنى الذي يتمتع به الناس». عندما أدركت شينك حقيقة أنها هي نفسها قوة صارخة تدعم المسار الانحداري لعملها وتعززه، تحققت لها «الرؤية والكشف». لقد احتاج الأمر تقريباً ثلاث سنوات لكي تعيد عملها إلى سابق عهده من النجاح والتقدم.



## الشركات ذات الاندفاع القوي

يُورد داني ميلر في كتابه «إشكالية إيكاروس»، الذي صدر في عام 1990، المثال تلو المثال عن شركات مُنيت بالإخفاق عبر مأسسة نقطة القوة أو توطيئها، التي جعلت منها شركات عظيمة في المقام الأول. هذا «المس الأحادي للشركات»، كما يصفه ميلر، وهو أستاذ في عالم الأعمال، هو السبب وراء أن «هذه المؤسسات الناجحة إلى أقصى حد معرضة على نحو كبير للفشل». وبالرجوع إلى أسطورة إيكاروس -وهي قصة تدور حول القوة الفائضة المفرطة فيما لو سبق وحدث أن وجدت- يروي ميلر كيف أن الانتصارات التي تحقّقها الشركات وكذلك نقاط القوة التي تمتلكها «تغريها غالباً للإفراط والتجاوز الذي يتسبب بسقوطها. فالنجاح يقود إلى التخصص والمغالاة، وإلى الثقة بالنفس والرضا عن الذات المصحوب بغفلة عن الأخطار المحدقة، وإلى اتخاذ عقيدة ومجموعة طقوس وشعائر تدور حولها».

ها هي مجموعة ITT، المغامرة والجريئة، قد «وسّعت» إستراتيجية الاكتساب التي تتبعها، حتى أصبحت مملكة من الإقطاعات مثقلة بديون لا يمكن ضبطها. أما شركة Digital Equipment، المشهورة بتصميم الحواسيب الصغيرة، فقد أصبحت «مصممة الثقافة الأحادية»، وجرى تجاهل حاجة المستهلكين إلى منتجات أصغر واقتصادية أكثر وصديقة للمستخدم أكثر.

تحولت هذه الشركات، كما يقول ميلر، إلى «التوأم الشرير لنفسها»، و«رسوم كاريكاتورية»، غير فاعلة وغير مربحة «لذواتها السابقة». كيف يجب على كيان تجاري ضخّم برأس مال يبلغ مليار دولار أن يسقط ضحية للآلية نفسها التي تُخرج الأفراد عن المسار؟ ربما يبدو هذا الشرح، لأولئك المنغمسين في الأوجه الكمية لعلم الإدارة، أنه تفسير أحق للأحداث. لكن المكون الأكثر جوهرية في المؤسسة هو الكائن البشري. فالعالم الصغير (الإنسان) هو ما يؤول إليه العالم الكبير (الكون).

يحتاج المندفع بقوة إلى معرفة متى يُعطّل نقطة القوة التي يمتلكها، وكذلك متى يُعيد تفعيلها، وكيف يُطلق لها العنان، لتسترسل إلى أقصى حد. تعلمت شينك تدريجياً كيف تُخفّف من سرعة اندفاعها، «أحمي الآخرين من حماسي»، والسعي وراء الإجماع لدعم أفكارها. مع مرور الوقت، كسبت ثقة كبار المديرين في الشركة، الذين استعانوا بها واعتمدوا عليها على نحو متزايد للمساعدة على حل المشكلات المؤسسية. فيما بعد، ومع دعم رؤسائها، استفادت شينك من هذا العمل بصفقتها استشارية داخلية للشركة، وقامت بتأسيس شركتها الخاصة للاستشارات في مجال التطوير المؤسسي. الآن، وبعد سبع سنين، حققت شينك نوعاً من المنظور على سلوكها الماضي، يستطيع ربما البعد والنجاح الجديد فقط أن يجلبه: «تعتقد ألا أحد يعرف، تعتقد أن لا أحد يراك. ليس الأمر كذلك».

بمجرد أن يصلوا إلى الوعي اللازم، يجب على المندفعين بقوة أن ينخرطوا في نظير إداري مهني، في برنامج رياضي يتضمن تدريباً عميقاً؛ تَمَدُّد، اخرج من منطقة الراحة، استخدم تلك العضلات التي ربما أصابها الضمور، فالقراءة وحدها لن تنجز المهمة؛ ولا حلقات البحث أو مجرد التدريب. فالمهارات المعقدة، كما يقول مايك لومباردو، تتطور تجريبياً.

يأتي التمدد الأفضل مع المباشرة بعمل جديد، ومن الأفضل أن يكون في شركة أخرى. وإذا لم يكن ذلك ممكناً، يمكن للمندفعين بسرعة أن يستفيدوا عبر توسيع المهام المُترافقة مع عملهم أو تبديلها. سيبرز المُولعون بالآزمات إلى أقصى حد في الأعمال التي تتضمن وضع خطط. «الجِدَّة - الأشياء التي لسنا جيدين ومهيئين كفاية للقيام بها - هي ما تُجبرنا على أن نُطوِّر أنفسنا»؛ كما يقول لومباردو.

يُمكن للمواقف الجديدة وغير المألوفة، بالطبع، أن تُشعر المندفعين بقوة بعدم الأمان، وهكذا يزداد احتمال لجوئهم إلى نقطة القوة التي كثيراً ما اعتمدوا عليها. لذا يكون إبقاء اليد على الصمام الخانق أمراً ضرورياً. «عندما تكون في حالة الاندفاع القصوى، يكون الحل دائماً تخفيف السرعة»؛ كما تقول شينك. البراعة أن تُطوِّر «المقدار المناسب من المقدرة التي أوصلتك إلى المكان الذي أنت فيه».

إن إيجاد «المقدار المناسب»، على كل حال، ليس وصفاً منضبطة بدقة. لذا فإن لومباردو، في عمله الاستشاري الحالي، ينصح الأشخاص

أن يتبنوا موقفاً عقلياً ذا اعتبارات قديمة عتيقة. تقول الفكرة، التي تعود إلى ما قبل الحداثة: إن مسؤوليتنا جميعاً أن نتدبر مواهبنا الأكثر بروزاً بلباقةٍ وكياسة. أما الحقيقة التي تعود إلى ما بعد الحداثة على نحو عملي أكثر - على الأقل في بعض المواقف والثقافات - فهي أن اللباقة والكياسة تفي بالغرض. «عندما تمتلك نقاط قوة، عليك أن تحمي الآخرين منها»؛ كما تقول شينك.

قد يقول الإغريق القدامى: إن المندفعين بقوة، سواء كانوا شركات أم أفراداً، يعانون عيباً قاتلاً يدعى الغرور الشديد. هم بالتأكيد يفتقدون ما يُطلق عليه الإغريق اسم «السوفروسين»: التوازن في كل الأشياء. لكنه، بدقة، ذلك التوازن الذي ربما يكون في النهاية مفتاح النجاح الدائم.



## فوائد اللجوء إلى استخدام الدعابة والظرف في العمل ومساوئه

### قسطنطين فون هوفمان

أنت على دراية تامة باللحظة الراهنة: كان يوماً طويلاً وشاقاً لإنجاز مشروع طويل وشاق. لم يأت المندوب، والموعد النهائي قد جرى تمديده. لم تعد أنت بعد الذي جرى متفائلاً أبداً. الجميع يشعر بالضغط، أنت والفريق الذي يعمل معك، إلى أبعد حد. لا محالة، سيحصل أمر من اثنين لا ثالث لهما: إما أن يقوم أحدٌ ما بإلقاء فكاهة لطيفةٍ كيف أنه يجب أن يُؤخذ كل من المندوب والموعد النهائي إلى الخارج ويرميها بالرصاص، فيضحك الجميع، ويستمر العمل ضمن إيقاعه المعتاد. وإما أن يقول أحد فكاهة سمجة عن النساء الشقراوات أو فكاهة عن رجلٍ إيطالي، أو إسباني، أو بولندي بطريقة التلميح، وسرعان ما يسود



جوّ المكتب سحابةً قاتمة، ويشعر الجميع بالضيق الشديد، ما يؤثر في تركيزهم لإنهاء المشروع بأي حال.

«إن الدُّعابة مثل وصفة الدواء»؛ كما تقول ريجينا باريكا، وهي أستاذة في جامعة كونكتيكت، ومؤلفة كتاب «اعتادوا مناداتي بثلجية البيضاء... لكنني انحرفت: الاستخدام الإستراتيجي للدعابة من قبل المرأة». «هو أمر مثالي ورائع، وهو الشيء الصحيح تماماً عند استخدامه في المكان المناسب تماماً، وبالجرعة المناسبة تماماً. لكنه قد يكون ساماً عندما يُستخدم على نحو سيئ».

لا يُمكن لمكتب أو موظف أن يستمرّا من دون امتلاكهما حس الدعابة. فأن تكون «غير مُسلٍّ» على نحوٍ ملائم، قد يُؤذي سمعتك بالقدر الذي يُسببه الفشل في أي موقف فيه تفاعل اجتماعي. في هذا العصر الذي يسوده التنازع والخصام، لا تكون قدرتك على تذكر لب الفكاهة فقط هي التي تخضع للمحاكمة عند إلقاءك تلك الفكاهة.

إذاً ما العمل؟ إليك بعض الإرشادات البسيطة فيما يخص ما هو مناسب عند استخدام الدعابة في العمل، وفكرتين مفيدتين يمكنهما جعل حتى أقل الأشخاص ظرفاً يبدو مسلياً، ولو إلى حد بسيط.

بدايةً، لا ترتكب خطأ افتراض أنه فقط، لأنك تعتقد أن شيئاً ما هو مرح وجذل، فإن الآخرين يرونه كذلك. «الدعابة ليست عالمية»؛ كما تقول باريكا، وهي تشير إلى أحد الفوارق السهلة بين ما يعتقد الرجال

والنساء أنه مضحك: «لا يوجد امرأة تحب مسرحية (المهرجون الثلاثة)، لكن النساء يعتقدون أن الرجال يتصرفون على نحو هستيري عندما يكونون على سرير المرض. ولا يعتقد الرجال بدورهم أنهم مسلّون في أثناء مرضهم، بل ينظرون إلى أنفسهم على أنهم مخلوقات تراجيدية».

يقول الدكتور جون موريل، وهو خبير ومؤلف كتاب «الدعاية تحل المسألة»: إن الدعاية يمكن تقسيمها إلى قسم يُقصي بعض أفراد الجمهور المتلقي، وقسم يشمل كل الأفراد. «[تحتاج أن تسأل]: هل هذا شيء يشعر كل شخص أنه جزء منه، أم على العكس يرسم خطأ فاصلاً في المنتصف؟... [يوجد] ظُرفٌ يقوم على التنافس والخصام، وظُرفٌ يقوم على التعاون. على سبيل المثال، لديك ظُرف ينطوي على تهكم وتجريح من جهة، وظُرف ينطوي على مزح من جهة أخرى».

إن الرغبة في النجاح التي تقطعها، والفرح الذي يبعثه  
الاجتهاد في طريقه إلى النجاح، وعدم يقظتك في وقت  
تفقد الفرصة في عمالة ليل، وتبذل الجهود في الصباح ولا  
يجعل الأشخاص يشعرون بعدم الانتماء  
إلى المجموعة..

يقول موريل: إن الظُّرف المُقْصِي «تقليديٌّ إلى حد ما، ويدور حول أحد ما يستعلي على شخص آخر». ليس مستغرباً أن تضع باريكا وموريل كل الفكاهات الجنسية والعنصرية مُباشرةً في مخيم الإقصاء.

يُقلِّل هذا الأمر بقوة من خياراتك في استخدام الظُّرف: كما يقول موريل. يرتكز الظُّرف الجامع على موقفٍ «نتقاسم فيه جميعنا مشكلةً ما، ونواجه جميعاً ما يترتب عليها من ألم... فإن توجيه المزاح إلى أنفسنا والمزاح المتبادل مع الآخرين هو طريقة لإظهار دعم بعضنا بعضاً. وهذا يُبقي المؤسسة في حالة تقدم، ويُبقي المعنويات عالية - هذا ظُّرف جامع لا يجعل الأشخاص يشعرون بعدم الانتماء إلى المجموعة». تُوافق باريكا على هذه النقطة، وتُعلق: «عندما تضحكون سويةً، فإنكم تقفون على أرض واحدة».

لكن، تذكّر أن الأشخاص على اختلافهم يتصرفون بطرق مختلفة رداً على المزاح، كما تقول باريكا. «الرجال يلجؤون إلى مضايقة بعضهم، ليظهروا محبتهم»: كما تُعلّق ريبیکا. «سيقول جو مثلاً: آه، بوبي، إنك تلبس الطقم نفسه منذ عام 1974». يعرف بوبي أن هذه هي طريقة جو في قول، «مرحباً! كيف حالك؟»، لكن الحال مختلف مع روبيرتا - فهي لن تضحك عند سماع كلام مشابه، بل ستقفل الباب على نفسها وترسل في طلب ملابس جديدة؛ فالنساء يأخذون التعليقات الشخصية على نحو شخصي».

أيضاً، لا تستخدم الظُّرف على أنه وسيلة للتعبير عن مشاعر أخرى، «فالكثير مما يُضحكنا في العمل ينطوي على عدائية مُبطّنة»: كما يقول مات فاينشتاين، مؤلف مسرحية «Play Fair» ومُخرجها: «لا يملك

الأشخاص الشجاعة لقول [بعض الأشياء] بصراحة. عندما تلبس الأمور ثوب الفكاهة، لا يُفترض بك أن تأخذها على نحو شخصي».

لذا، انتبه للقاعدة الأولى في الكوميديا، التي يؤخذ بها، سواء كنت في مؤتمر أم في نادٍ للهو: اعرف جمهورك. كلما عرفت جمهورك على نحو أفضل، استطعت تخمين ما هو مضحك بالنسبة إليه بدقة أكبر. «يجب على الجمهور الذي تخاطبه أن يتماثل مع ما تتكلم عنه - بغض النظر عن ماهيته»؛ كما يقول جيمي تينغل، وهو ممثل هزلي معروف على مستوى البلد، ظهر في برنامج Tonight Show التلفزيوني، ويقدم عروضاً للشركات الكبيرة على نحو منظم.

تعلم تينغل هذا الدرس مبكراً، حيث قام بتجريب مادة على جمهور ظن أنه يعرفه جيداً - أبوه وأمه. إذ لبس مثل فرقة Blues Brothers حاملاً آلة هارمونيكا في يده، وقام بأداء أغنية تدعى «The Pooper Scooper Blues». ردة الفعل كانت واضحة ومباشرة: «نظر والدي إلي وقال: جيم، أنا رجل يحب الضحك، وما شاهدته ليس كذلك».

ما العمل في حال لم تكن واثقاً تماماً من هو جمهورك؟ تقترح باريكا هذه القاعدة القائمة على الخبرة والتجربة العملية: «كيف ستبدو هذه الفكاهة لو أعادها أحد ما على مسامع شخص لا يعمل في المكان نفسه؟». تعتقد هي أنه يجب عليك أن تفترض أن الشخص الذي ستُعاد الفكاهة على مسامعه، هو الأشد انتقاداً من بين الجمهور، «مثل محامية اعتادت أن تكون راهبة ربما».

حتى لو لم يُوجَّه الظُّرف، الذي تقوله، إهانةً مباشرةً إلى أحد ما، لكنك فشلت في التماثل مع جمهورك؛ فأنت قد سقطت. يُخبر موريل قصة أحد المديرين الذي كان يتحدث إلى مجموعة من الموظفين في أثناء مدة أجريت فيها تخفيضات في الميزانية، وكان مما قاله إن الأمور قد بلغت حداً من السوء إلى درجة أن جون -نائب الرئيس التنفيذي- قد اضطر إلى ترك مكتبه والانتقال إلى مهجع. ولأن جمهور المستمعين كان مؤلفاً من المقيمين في المهاجع، فإن الظُّرف قد فقد معناه. هذا مثال مُتقن على إرشادٍ آخر من إرشادات موريل: لا تُبرز أبداً موقعك أو سلطتك. كان هنري فورد مشهوراً بحل الخلافات مع الموظفين بأخذهم إلى الخارج، وقول: «اسم من مكتوب على البناء؟»، في حين سيضحك كل من السيد كرايسلر والسيد جنرال موتورز من ذلك الموظف؛ أشك أن يفعل ذلك أحد آخر.

إذا كان المزاح فيما يخص جنس الأشخاص الآخرين وإثنتيتهم من المحرمات، فما الأمور التي يمكنك المزاح بشأنها؟ جرّب النظر إلى المرأة. «يُسعف الظُّرف القائم على التهكم على الذات الموقف عادةً؛» كما يقول مات فاينشتاين، ويوافقه موريل بالقول: «يُجرد هذا الأمر المستمعين من سلاحهم. فبمجرد أن تنتقد نفسك لن يُقدِّم الجمهور على ذلك. إنها وسيلة للإلهاء وتشتيت الانتباه». يُشير موريل إلى حادثة مشهورة، إذ اتَّهمَ أبراهام لنكولن، في أثناء مناظرة، أنه ينتقل فجأةً بين الموضوعات، وأنه ذو وجهين. فما كان من لنكولن، الذي كان يُعدّ

قبيحاً جداً في عصره، إلا أن نظر إلى الجمهور، وقال: «لو كان لدي وجهان، فهل أستخدم هذا الوجه؟».

في الوقت الذي يكون فيه التهكم على نفسك موضع ترحيب، فإن مهاجمة نفسك أمر غير مسموح به. إذاً، ما المسموح به عند التهكم على نفسك؟ يقول موريل: «عندما تستخدم الظرف القائم على التهكم على الذات، انتقِ أمراً سخيلاً غير ذي أهمية قمت به - شيئاً ما حدث لك أو سمة يتميز بها اسمك... لكن إذا كان ما تريد أن تقوله يمكن أن يُدينك أو يتسبب بطردك من العمل، فلن ترغب في إخباره على شكل فكاكة».

من الممكن حتى للشركات الكبيرة أن تتهكم على نفسها. يقول موريل: إنه في أثناء الثمانينيات اضطرت شركة كوداك - المشهورة أنها لا تُسرح عمالها أبداً - أن تُسرح العديد من العمال على عدة مراحل، فقامت بنشر بيان صُمم ليبدو مثل ملصق إعلاني لفيلم يظهر فيه الرئيس والمدير التنفيذي، على أنهما بطلان في فيلم جديد اسمه: حبيبي، لقد قلّصت الشركة.

لكن، كما هي الأمور في كل شيء، هناك حدود للتهكم على الذات. تقول ريجينا باريكا: «إنَّ التهكم على الذات ليس أمراً [جيداً] للأشخاص الضعيفين. فعندما تردد باستمرار: أنا سخي لا، سيبدأ [الرؤساء] بالنظر إليك بهذه الطريقة. لكن بالنسبة إلى الأشخاص ذوي السلطة، فإن [التهكم على الذات] أمر صحي جداً».



هل هناك أمور أخرى يجب أن تتجنبها عند بحثك عن الدعابة؟  
«التهكم على زوجتك أو أولادك»؛ كما تقول باريكا، التي تضيف أنها ترى كثيراً من النساء يفعلون ذلك على أنها وسيلة ليتماثلوا مع مجتمع الذكور. «هذا الأمر لا يدل على الرزانة، وهو يؤثر على نحو سلبي فيك؛ لأن أولئك الأشخاص هم إما أنك ربيتهم أو أنك اخترتهم... ينم هذا الأمر على قلة احترام. [يجب عليك أن تُظهر] أنه يمكنك التهكم على شخص ما من دون أن تفقد احترامك إياه».

الحقيقة المرة أنه يوجد أشخاص بيننا يجب عليهم ألا يُجربوا أن يكونوا ظُرفاء وخفيضي ظل أبداً. عادةً، هناك سببان لهذا الأمر: أولهما أن حس الدعابة عندك ليس متوافقاً مع حس الدعابة عند الآخرين. هم يحبون «Garfield» وأنت تحب «Zippy the Pinhead»، هم يحبون «Sleepless in Seattle»، وأنت تحب «Blue Velvet». يجب عليك أن تعي هذا الأمر بوجه خاص، إذا كان حس الدعابة عندك جافاً أو ساخراً. فالسخرية، يقول موريل، هي ذلك النوع من الدُّعابة الأكثر عُرضةً لسوء الفهم. تذكر، يُضيف موريل: «كلما كانت المجموعة التي تتحدث إليها أكبر، وجب عليك على نحو أكبر أن تحقق المقام المشترك الأصغر من الدعابة... لا أستخدم [السخرية] مع أشخاص ما لم أكن أعرفهم جيداً جداً».

السبب الآخر هو أنه كلما بذلت جهداً أكبر لكي تكون مُضحكاً، افتقدت حس الدعابة أكثر. «سر نجاح الطُّرفة أن تكون عفوية ولا تستلزم أي جهد»؛ كما يقول موريل. «إذا جرى تدريبك وكررت قول

الفكاهة مرات ومرات... حتى لو كانت المادة عظيمة، فإن الناس لن يشعروا بالارتياح». يتوصل موريل إلى حقيقة أن معظم الأشخاص لا يبرعون في إخبار الفكاهات. هذا لا يعني أن لدينا عجزاً كبيراً في حس الدعابة، بل إن إخبار الفكاهات أمر شاق. «المشكلة الكبيرة في الفكاهات أن كل كلمة تُؤثر»؛ كما يقول موريل. «الفكاهة المؤلفة من 16 كلمة يمكن أن تفقد معناها إذا مُدِّت إلى 25 كلمة. ولأن [الفكاهة] لم تحدث معك شخصياً، فإن تذكرها يكون أصعب».

«ما أخبر الناس به أن معظمنا لا يجيد إلقاء الفكاهات، لكن معظمنا يُجيد إخبار القصص - حَدَّثْ حصل لك حقاً أو يمكنك أن تُخبره كما حصل بالضبط»؛ يُضيف موريل. «حاول أن تجد قصة أو قصتين يجعلانك تبدو أنيساً، لكن لا تُجرب أن تضع فيهم أي شيء مُنمَّق؛ لأنك ستتعب حينئذٍ جداً في صياغتها».

يقول الكوميدي المحترف تينغل: «يأتي بها [الفكاهة] بعض الأشخاص عفويّاً. فهي مثل العمل التجاري، يملك بعض الأشخاص حسّاً تجارياً جيداً في حين يفتقده آخرون. وفي حين يمكنك أن تأخذ استشارة في العمل التجاري من أبيك أو من أخيك، فإنه يجب عليك الذهاب إلى خبير محترف إذا أردت أن تعيد هيكلة شركتك».

---

#### For Further Reading

*A Funny Thing Happened on the Way to the Boardroom: Using Humor in Business Speaking* by Michael Iapoco (1988, John Wiley & Sons)



## معرفة الوقت المناسب للتواصل

إنَّ معرفة الوقت المناسب لتبادل المعلومات أو الآراء مع وسائل الإعلام، والموظفين، والعناصر الأخرى - وكذلك معرفة الوقت المناسب للإحجام عن هذا الأمر - هو من المبادئ الجوهرية في سلوكيات التعامل التجاري. تُقدِّم لك المقالات المختارة في هذا القسم إرشاداً مُساعداً في هذا المجال.

ستجد، على سبيل المثال، النصُّح فيما يخص الوقت المناسب للإجابة عن الأسئلة الحساسة حول وضع الشركة من قبل وسائل الإعلام، ومن قبل الموظفين المباشرين وكذلك النُظراء. ستكتشف أيضاً طرائق تبين لك متى تتدخل في نزاع حاصل في مكان العمل. تتضمن إستراتيجيات إضافية ضمانَ تطابق عمل مؤسستك مع القوانين الجديدة (مثل قانون ساربانز-أوكسلي)، الذي يُلزم الشركات بكشف معلومات معينة.

وتكشف المقالات المختارة أن الافتراض المُداول على نطاقٍ واسع - «كلما ازداد التواصل أكثر، كان هذا أفضل» - أصبح موضع شك وعرضةً لإعادة الدراسة.



## الوقت غير المناسب للجهر بالكلام

نك مورغن

هناك أسطورة شائعة مفادها: أن تواصلاً إعلامياً أكثر، هو دائماً أفضل من تواصلٍ إعلامي أقل. لكن ما لم تكن أنت نفسك في غمرة عاصفة إعلامية شديدة، فلربما تصدق تماماً تلك الفكرة القديمة الراسخة، التي مفادها أن «انتشار الأخبار والشيوخ والعلنية أياً كانت هي أمرٌ جيدٌ ومفيد».

لكن الحقيقة: أن هناك أوقاتاً يُفضّل فيها أن تلتزم الصمت علانيةً، برغم الحاجة الإنسانية المتأصلة إلى الظهور في وسائل الإعلام. إحدى هذه الأوقات الواضحة، على سبيل المثال، عندما لا يكون لديك شيء مثير لتقوله، ما عدا كلمة «لا تعليق». يكون هذا الأمر، في عيون الإعلاميين، بمنزلة اعتراف بالذنب. لكن وراء الكواليس: ما رأيك لو كنت خبيراً وتعرضت لأزمة؟ ألا يجب عليك أن تتكلم وتسهب في



الحديث في مجال خبرتك؟ أو كيف ستتصرف في لحظاتٍ أخرى، أقلَّ إثارة؟ ما الأوقات التي يُفضَّل فيها عدم قول شيءٍ على الإطلاق؟ لنأخذ بعض الأمثلة من السنوات التي اكتسبت فيها الخبرة بصفتي استشارياً في مجال التواصل؛ أزمة الخبير أولاً. (لقد جرى إخفاء الموقف لحماية «وسائل الإعلام التي جرى تحديثها»).

### دع الحمل الثقيل للمتخصصين في أوقات الأزمات

الأزمة ضربت باكراً صباح يوم الإثنين. ففي أثناء عطلة نهاية الأسبوع، علم أحد الصحفيين بسحب محتمل للدمية الجديدة التي تنتجها الشركة، والتي حققت رواجاً ساحقاً، في أسرع وقت ممكن. استجابت وول ستريت بتخفيض 30% من قيمة سهم الشركة في أول عشرين دقيقة من التداول. حتى هذه اللحظة، كان المُسَوِّق للدمية في أحلى لحظاته - فالمنتج حقق نجاحاً فورياً، والجميع أطلقوا عليه الدمية العبقريّة القادمة. الآن، لا يتوقف هاتفه عن الرنين، وتتهمر عليه الاتصالات. حيث تطالبه الصحافة - والمتحدثة الرسمية باسم الشركة - بعقد مؤتمر صحفي في أسرع وقتٍ ممكن. لم يكن لدى الشركة خطة إعلامية خاصة بالأزمات، مُعدّة وجاهزة؛ وهو شيء أرادت دوماً عمله، لكنه لم يبصر النور أبداً. لهذا لم يكن أحد متدرّباً ومهيأ لهذا الأمر، والأمر كذلك لدى المُسَوِّق المسكين؛ ماذا كان عساه أن يفعل إزاء هذه الأزمة؟

حسناً، بالتأكيد ليس ما قام به فعلياً، إذ كشف كل التاريخ البائس للمُنْتَج، مانحاً عن غير قصد كمّاً كبيراً من المعلومات لمحاميين المحكمة. لذا، عندما تجد نفسك في عين العاصفة، قاوم إغراء لعب دور البطل، وأوكل المهمة إلى المكتب الإعلامي. إن معرفة ماذا يُكشف للصحافة، وماذا لا يُكشف هو أمرٌ صعبٌ حتى في أفضل الظروف. فَتَحَتْ هذه الظروف، من الممكن أن تتفوه بشيءٍ عن غير قصد، يعود بنتائج كارثية على الشركة. دع الأمر للناطق الرسمي، ما لم تتضمن عملية الاستدعاء أذياتٍ شخصية. في تلك الحالة، الأفضل لك أن تأمل أن يكون مديرك التنفيذي جيداً في مواجهة الصحافة؛ لأنه عندما تتعلق الأمور بالأرواح والأرزاق، يحتاج العامة إلى الاستماع من مستويات الإدارة العليا في الشركة.

هناك سبب وراء وجود ناطقين رسميين باسم الرؤساء والأشخاص الآخرين المهمين حقاً. إذ بإمكان هؤلاء الناطقين أن يبنوا صلة مع أشخاص معينين من الصحافة، وكذلك أن يراكموا خبرة في ذلك الفن الجميل - معرفة متى تُصرّ على رسالة معينة (تقريباً دائماً)، ومتى تتوقف (نادراً ما يحصل). يتمتع الناطقون الرسميون أيضاً بخيار مُخْبِأٍ إلى حين الحاجة، نادراً ما يقوم به غير المتخصصين: فرصة العودة للتوضيح، وذلك بسبب تلك العلاقة المتواصلة مع الصحافة.

ما المواقف الأخرى التي يُفضل فيها أن لا تقف وتُحسب على المتكلمين؟

### احذر «الإجازات»

ليست العروض هي المنابر المناسبة لإيصال كميات كبيرة من المعلومات المعقدة. إنَّ الإجازات سواءً قُدِّمت للصحافة، أم وُجِّهت داخلياً إلى الشركة، أو إلى مجتمع المستثمرين، أو ما شابه، أبقها موجزة. إذا كان لديك كثير من المعلومات التي تريد إيصالها، فقم بتسليمها مكتوبة. نادراً ما يتذكر الأشخاص -حتى الموظفون المدربون على فهم المعلومات واستيعابها- تفاصيل كثيرة بعد سماعهم العروض. وهم على الأرجح سيفهمون الأمر كله على نحو خاطئ.

شاهدت مرة كيف تحول ما كان يجب أن يكون انتصاراً سهلاً لأحد السياسيين إلى خطأ قاتل، بسبب مشكلة التفاصيل. فبمجرد وصول السياسي عبر طائرة مروحية إلى منطقة تعرضت لكارثة، سُئِل من قبل الصحافة: «هل أعلنت هذه المنطقة منطقة فدرالية منكوبة؟». كان الجواب الحقيقي: «ليس بعد، لكن سيحدث ذلك حالاً». لكن السياسي اتخذ وضعاً دفاعياً، وبدأ يشرح كيف أن سلطات الولاية كانت تعمل كل ما هو ضروري، وأن كل ما تبقى هو تعويض المتضررين من قبل السلطات الفدرالية، وهو شيء يحدث فيما بعد، عندما يعود الجميع إلى بيوتهم آمنين. لم يتمكن أحد من الصحفيين تذكر كل التفاصيل. وجاءت عناوين بعض الصحف على النحو الآتي: «ليس هناك خطط لدى سلطات الولاية لإعلان المنطقة منطقة فدرالية منكوبة»؛ وهي قصة أوجدت بعد ذاتها كارثة مؤقتة.

تُوجد الإيجازات مصداقية عبر التطرق إلى نقاط قليلة جوهرية حول القضية أو المنتج المعني، ومن ثم أخذ عدد محدود من الأسئلة. يجب على المتكلم أن يكون مُطلعاً على نحو جيد على الرسائل التي يجب إيصالها ومُدرّباً على الإلقاء. هذا التصرف ليس طبيعياً، على كل حال؛ لأن مشاعر الإثارة ونشاط هرمون الأدرينالين اللذين يترافقان مع الخطاب، يسببان عادةً نوعاً من الارتياح الهستيري بعد مرور دقائق قليلة، وكثير من الخطباء -حتى المتمرسون منهم كالسياسيين- يُفسدون الأمر عبر إراقة كثير من المعلومات الحساسة وحجب الرسائل الأساسية.

### على الجانب الآخر، تجنب الروتين القاتل أيضاً

بمجرد أن يتحول أي حدث خطابي إلى أمر روتيني، فإن الوقت قد حان كي تُفكّر في جدوى إقامته أساساً، ومسألة وجودك فيه. قبل كل شيء، لا يستحق الأمر عناء تحضير عرض، إذا كان لا أحد يهتم لوجودك أو عدمه. يجب أن تُدخّر العروض للأوقات التي يحدث فيها أمور لا يمكن أن تحدث على نحو آخر. استخدم ذلك الأمر على أنه اختبار بسيط: اسأل نفسك، هل يمكن الاستبدال بهذا الحدث الروتيني رسالة إلكترونية، أو مذكرة، أو أيّاً من وسائل الاتصال الأخرى؟

تكمّن المجازفة في أنك ستبدأ في معاملة هذا الحدث المنتظم على نحو غير مبال، مثلك مثل الآخرين، وسيحاولونك أن ترتجل الخطاب

ارتجالاً. يعتقد معظم الأشخاص أنهم رائعون عندما يرتجلون، لكن الجمهور عادةً يرى الأمر على نحو مختلف. حتى الارتجال يجب أن يُحضّر ويُكرّر مرات عديدة، إذا كان مهماً، أما إذا كان غير مهم، فما من داعٍ إلى ذلك.

حضرتُ مرةً حدثاً سياسياً تقليدياً، استُثني منه النساء والأقليات سنوات عديدة، حيث كُسرت رتابة الحدث، وأُضيف شيءٌ من الإثارة مؤقتاً عند سؤال أحد المراسلين لواحدٍ من الخطباء عن رأيه الشخصي في هذا التقليد. أجاب الخطيب من دون تأنٍ: «إنه يمثل أمراً يجب أن يكون منقرضاً منذ أمد بعيد». لقد كانت محاولة صادقة وارتجالية وغير لبقّة لإضفاء حس الدعابة، لكنها أدت إلى «أعجوبة، استمرت تسعة أيام» من الاهتمام الإعلامي المقيت، الذي ما كان يجب أن يحدث أبداً، إذ إن الخطيب كان يشير إلى الاستثناءات، لا إلى الحدث بعينه. هل تعرفون ماذا كتبت الصحف في صفحاتها الأولى؟ كتبت: «أحد الخطباء يشن هجوماً عنيفاً على تقليد محلي». لذا، حذارٍ أن ترتجل خطابك، فعندما يكون الخطاب عاماً، فإنه يحتاج إلى تحضير.

### لا تُقدّم أي عرضٍ قبل أوانه

حاول أن تتجنب المنصة عندما تكون في حالة غضب؛ لأنك معرض لقول أشياء قد تندم عليها لاحقاً. العرض هو أداء، وفي الوقت الذي ستحتاج فيه إلى التعبير عن استجاباتك العاطفية الصادقة، ستعاني

إذا سيطرت عليك تلك المشاعر، وتحكمت بتصرفاتك. هل تذكر قصة السيناتور إيد موسكي في أثناء حملته الانتخابية في عام 1972؟ فقد كلفته دموعه التي ذرفها رداً على الادعاءات المزيفة حول زوجته فقدان ترشحه في زمن لا يُسمح فيه للرجال الحقيقيين بالاستسلام للدموع. لا تستجب فقط، لأن الصحفيين قد وجهوا إليك الأسئلة، بإمكانك دائماً التمهّل والتشاور مع فريقك، لتقرر ماذا تقول.

أنت بحاجة إلى قلبٍ دافئ وعقلٍ بارد في أثناء إلقاء الخطاب. وإذا اضطرتك الأحداث إلى استجابةٍ ما، فأوجز وكن سريع الاستجابة قدر المستطاع، ضمن تلك المدة المعينة. لا تُخمن أو تتنبأ أو تحلل أو تفترض، أو بكلمات أخرى: لا تضلّ عن اللحظة الحالية، والمعلوم، والمحسوس. هناك لحظات في هذا العصر يكون فيها إفراط في التواصل الإعلامي، بحيث يكون الإقلال من الكلام أفضل.





## ما كمّ المعلومات التي يُمكنك الإدلاء بها حقاً؟

بول مايكلمان

ترفع رأسك لتجد أحد الموظفين الأساسيين وقد علا الهمُّ وجهه. فهو قد سمع إشاعات تقول: إن القسم ربما يتعرض لبعض المشكلات، وإن الدعم الذي تقدمه الشركة ليس ثابتاً، بل يُعاني تفاوتاً، إضافةً إلى ازدياد أعداد الراغبين في شرائه. وها هو يريد أن يعرف ماذا لديك.

برغم أن الإشاعات بمجملها ليست دقيقة، إلا أنها تحتوي بين طياتها أجزاءً من الحقيقة. فبرغم بعض النجاحات الحالية التي حققتها الوحدة، فإن مجلس مديري الشركة قد قدم للإدارة مراجعات متناقضة حديثاً: ففي حين يساور الشك بعض المديرين حول نجاح الوحدة على المدى الطويل، وهم مستعدون لدراسة أي عروض لبيع

الوحدة، هناك آخرون، على كل حال، لا يزالون يؤمنون بمستقبل الوحدة، ويريدون إعطاءها سنتين آخرين، لتثبت نفسها وتحقق نتائج أكبر. إذاً القضية لن تُحسم شهوراً عديدة قادمة.

### كيف تتعامل مع هذا الأمر؟

تعهدت - مثلك مثل كثير من المديرين في السنوات القليلة الأخيرة - بتطبيق سياسة «الشفافية» الداخلية، إذ لا تناقش مع موظفيك فقط الأرقام، بل أيضاً الوضع العام على نحو صريح وعفوي. أثبتت تعهدك بالانفتاح نجاحاً كبيراً؛ فهو قد وُلد لدى الموظفين مشاعر الثقة والتمكين والالتزام تجاهك وتجاه الشركة. لكن الأمور ليست سهلة دائماً، فمثلاً تُسبب الأرقام السيئة حالات من التشاؤم الذي لا أساس له عند الأشخاص، قد تدفعهم البيانات الجديدة بسرعة إلى حالات مزيفة من النشوة والغبطة. لكن، على العموم، صار بمقدورك أن تبقي موظفيك ثابتين ومتوازنين عبر مساعدتهم على تطوير إمكانياتهم الإستراتيجية والمالية، وذلك عبر مشاركتهم في أخبار الشركة وإطلاعهم على بياناتها مُرفقةً بإحساسٍ قويٍّ بالسياق الأكبر، وعبر منح فريقك قدراً كبيراً من المسؤولية لاتخاذ قرارات بالاعتماد على وفرة المعلومات التي يمكنهم الاطلاع عليها الآن.

لكنّ الأخبار في هذه المرحلة قويةٌ، وربما تنذر بالخطر. لكنّ أسوأ ما فيها أنها غامضة. وإذا لم تُعالج على نحو جيد، فربما تكون رسالةً

ذات آثارٍ كارثيةٍ ومدمرة. مضى عليك عدة أسابيع، وأنت تتستر على المعلومات التي تعرفها، لست واثقاً كيف تطلع الآخرين عليها أو متى؟ وقد حزمت أمرك ببساطة على انتظار شيء ما أكثر جزمًا - لكن من يعرف متى يأتي هذا الشيء؟ الآن، أنت مُجبر؛ لأنه إذا سمع أحد الموظفين بعض الإشاعات، وكذلك موظفون آخرون، فربما يصل الأمر إلى الزبائن أيضاً. سيواجه أي مدير التزم بهذا النوع من الشفافية هذه المعضلة يوماً ما: كيف ستتعامل مع تطورات غامضة تماماً، وبكل ما تعنيه الكلمة؟

### الارتقاء إلى مستوى المعايير التي حددتها لنفسك

ما الخيار الذي تملكه عندما تبشر بالأمر؟ التزمت بالانفتاح وحصدت منافع جمة عبر هذه السياسة، لكن سمعتك الآن على المحك. فإذا لم تبادر إلى الهجوم وتطلع الآخرين على ما تعرفه (مع علمك أنك ستفعل يوماً ما)، فستدمر الثقة والنوايا الحسنة التي عملت على بنائها.

«لضمان المنافع الاقتصادية للصدق والشرف، يجب أن يثبت المرء التزامه بالصدق، ما يعني أنه ينظر إلى الصدق والإخلاص على أنه شيء جيد، متأصل داخلياً في النفس، وليس عرضةً للمساومة، وإعادة التقييم حسب الموقف الذي يواجهه»؛ هذا ما كتبه لين شارب بين، الأستاذة في كلية هارفارد لإدارة الأعمال في مقالها «تغير القيمة: لماذا يجب على الشركات أن تدمج الواجبات الاجتماعية والاقتصادية

لتحقيق أداء ممتاز ورفيع». ما هو أهمُّ، تضيف بين، «أن التباعدات بين الأخلاق والمصلحة الشخصية المالية، التي تبدو حادة ضمن المدى القصير، يمكن أن تضيق أو حتى تختفي إذا جرى اعتماد منظور ذي مدى أطول».

حقاً، إن منظور الصورة المُجملة الذي وضعته بين ربما يكون صعباً على القبول عندما تضغط الأزمة على تفكيرك، لكن التاريخ يثبتته مرة بعد مرة: ابتعد مرة عن الالتزام العام الذي تعهدت به - خاصة تجاه قضية مهمة - وستختفي الثقة إلى الأبد ربما. لكن هناك ما هو أكثر من الالتزام فقط بتعهداتك. فإذا لم تبادر بإطلاع الآخرين على هذه الأخبار، فستفقد أي فرصة لتقديمها حتى في السياق الأكثر إيجابية.

### كيف ستتعامل مع تطورات غامضة تماماً

وبكل ما تعنيه الكلمة؟

«لا يكون الأشخاص سعداء عندما يحصل الأمر غير المنتظر أو غير المتوقع، لكنهم سيكونون أكثر تعاسة عندما يكتشفون أنك حاولت إخفاء هذا الأمر»؛ كما يقول بروس باتون، وهو شريك في شركة Vantage Partners: «انطلاقاً من أن شيئاً ما قد حدث، وأن الآخرين سيعرفون به، فإن معظم الأشخاص يقيمونك ويقررون: كيف يتصرفون بناءً على استجابتك؟ إلى أي مدى سيكون تفكيرك واضحاً، وتحليلك مقنعاً،

ما كم المعلومات التي يُمكنك الإدلاء بها حقاً؟

---

وأخذك التفسيرات والخيارات البديلة بالحسبان شمولياً، وردك إبداعياً ومخففاً للأخطار؟.

إذاً، لم يعد السؤال ماذا تفعل؟ لكن كيف تفعله؟

### خذ إشارات من إستراتيجية التفاوض

مع وجود معلومات سلبية أو غامضة، «لا تمثل المصالح التي يحدق بها الخطر بالضرورة محاولة للإقناع أو التأثير»؛ كما يقول داني إيرتل، أيضاً شريك في شركة Vantage: «بل تدور حول قدرتك على إدارة الشركة على نحو فاعل، وقدرتك على اتخاذ قرارات جيدة، قائمة على معلومات معتمدة، وأن تُعامل بإنصافٍ وعدل».

لإيجاد التوازن المناسب في تقديم معلومات خادعة، يقترح إيرتل على المديرين أن يأخذوا بالحسبان الأسئلة الآتية، التي تنشأ في مجال الإستراتيجية التفاوضية:

ما مصالحك الأساسية؟ في هذه الحالة، تكون مصالح المديرية مضاعفة: الحفاظ على علاقة مبنية على الثقة مع موظفيها وحماية تكامل الشركة.

ما مصالح الجمهور الكثير العدد الذي سيسمع، على نحو ثابت، بعض الأجزاء من الرسالة على الأقل؟ بالنسبة إلى مديري الوحدة - الهم الأساسي للمدير - تبدأ المصالح على الأرجح مع استقرار رزقهم. هم يريدون أن يعرفوا ماذا يحمل لهم المستقبل.



ما بعض الخيارات المتاحة لتحقيق تلك المصالح؟ تراوح الخيارات، بالطبع، بين إخبار الحقيقة على نحوٍ وظيفي وبين الإنكار بطريقة ما، مع كثير من الاختلافات تتضمن نوعية المعلومات التي يجري إفشاؤها، ولمن تُفشى، ومتى تُفشى، وتحت أي ظروف. وبرغم أن الطريقة الأكثر فاعلية ستختلف حسب تفاصيل الموقف والأفراد المنطوين فيه، إلا أن المرء يُخامر شك أن الخيار الصحيح يكون في مكان ما أقرب إلى الحقيقة الفظة منه إلى الإنكار.

هات بعضاً من معايير الشرعية؟ كثير من المعايير المحتملة يمكن أن تُرشّد هذا الحوار: يُوجد، على سبيل المثال، متطلبات تنظيمية فيما يخص المعلومات، التي يمكن إطلاع الآخرين عليها من دون فرض

### وضع القواعد الأساسية للشفافية

إحدى الطرق التي تساعد على تعبيد الطريق للتعامل مع نوع الموقف، الذي تقدمه هنا يكون بوضع بعض المعايير سلفاً!

«من الواضح أن هناك أسباباً تجارية وتنافسية تمنع الشركات من كشف كامل للمعلومات، وأن تكون شفافةً على نحوٍ كامل مع الفريق الذي يعمل لديها»؛ كما تقول هيث شاكلفورد من شركة American Healthways: «لكن عمل القيادة أن تشرح ما طبيعة هذه المناطق، ولماذا تُحدد التفاصيل المرتبطة بتلك المناطق؟».

يلاحظ داني إيرتل من شركة Vantage ، على سبيل المثال، أن الشركات تحتاج إلى تقييد عملية إفشاء «المعلومات التي سوف تساعد الشركات المنافسة أو تُتيح للشركات المُزوَّدة بالبضائع الاستفادة من وضع مؤقت».

يجب على القادة أن يبدووا حواراً مع مديريهم حول نوع المعلومات، التي يكون إفشاؤها مناسباً وملائماً؛ كما يقول إيرتل: «لا أعتقد أن على المديرين أن يلزموا أنفسهم بتعهدات شاملة بأن يكونوا مُنفتحين على نحو كامل؛ أعتقد أن عليهم أن يلتزموا بحذر بأشياء يمكنهم تحقيقها، وهذا ربما يعني طريقة مصقولة أكثر إلى حد ما في نقاش المعلومات، وما يمكن أن تتضمنه في مراحل مختلفة من الزمن، ومع مجموعات مختلفة تحت قواعد أساسية مختلفة». إن الحوار مع المديرين والموظفين هو الجزء الأساسي والحاسم؛ فهو يحدد التوقعات فيما يخص موضوع التبادل المسؤول للمعلومات والاستخدام المسؤول للمعلومات.

تعهدات مقابلة على المتلقي؛ أيضاً يوجد ممارسات محددة تمارسها شركات مملوكة للقطاع الخاص، وشركات تملكها أُسرٌ، وشركات يملكها الموظفون. إليك بيت القصيد: في حال كان الجواب الذي تقدمه لا يبدو صادقاً وكاملاً، فأنت قد فشلت.

## السعي وراء الشرعية البناءة

في هذه الحالة، يستطيع المدير إنجاز التزاماته بالتوازي مع حماية الشركة، عبر تحويل بؤرة التركيز في النقاش إلى المستقبل؛ كما تقول هيث شاكلفورد، مديرة العلاقات العامة في شركة American Healthways:

«ما يريد المدير حقاً أن يعرفه هو: ماذا يجب أن يفعل لإبقاء الوحدة مكتفية ذاتياً؟»؛ كما تقول شاكلفورد: «لذا، أقرّ بدايةً بوجود بعض الأمور المقلقة، وأنه على حق في إحساسه، أنه ليس كل شيء على ما يرام الآن. فالاعتراف بهذا آمن كفاية؛ لأن المدير لم يكن ليأتي إلى بابك، لو لم يكن لديه هذ الشعور سلفاً».

انطلاقاً من هنا، ركزنا على ما يمكنكم عمله معاً للتحكم بمصيركم، وأعطينا موظفيكم بعضاً من ملكية الحل.

«إذا كنت بصدد إجراء حسابات، والقيام بتحسينات معينة... إلخ، فدعه يساعدك. ربما تكون بحاجة إليه، ليساعد على إبقاء المعنويات مرتفعة على المدى القصير حتى تنتهي العاصفة. وربما تحتاج مساعدته في تحفيز أحد الأقسام التي يشرف عليها».

إذا خرج الأشخاص من مكتبك مع بعض الإحساس بالتحكم في النتيجة، تلاحظ شاكلفورد، «فلن يهم كثيراً أنك لم تستطع على نحو محدد إعطاء كل شيء تعرفه حول الموقف».

## استجواب مايكل فاينر

### دع الصراع يقود النتائج

#### لورين كلر جونسون

ربما قد شهدت بعينيك أن مُدِيرَيْن في شركتك يتنافسان لانتزاع سلطةٍ أو منصبٍ أو راتب. يتسرب الصراع إلى الأقسام التي يُشرفون عليها، إذ إن الفِرَقَ استشعرت النزاع القائم، وبدأ كل فريقٍ يدعم رئيسه. وسرعان ما ينهار التواصل والتعاون بين القسمين المتعارضين.

يمثل هذا السيناريو علامة صراع مدمرة على نحو خاص: كما يقول مايكل فاينر، الأستاذ في كلية إدارة الأعمال، قسم الدراسات العليا في جامعة كولومبيا: يتنافس الموظفون، في الأشكال الأخرى «غير الصحية» للصراع، لنيل حُظوةٍ عند المدير، ويتجادل الأشخاص كيف تجري

معاملتهم من قبل الشركة، ويُخرب الأفراد السمعة المهنية لبعضهم،  
ليدفعوا بمصالحهم الخاصة إلى الأمام.

مهما يكن شكل النزاع غير الصحي، فإنه يحدث دائماً النوع نفسه  
من الخراب والدمار: يستنزف تركيز الأشخاص، ويصرف اهتمامهم  
وطاقتهم، التي هم بأشد الحاجة إليها بعيداً عن القضايا الأكثر إلحاحاً  
للشركة، ويُسمى النزاع باسم رديء. يتوصل المديرون التنفيذيون  
والمديرون إلى أن كل أشكال النزاع غير صحية ويجب إخمادها.

لكن ليست كل أشكال النزاع مُدمرة؛ كما يقول فاينر: «إن النزاعات  
فيما يخص الأجناس الشخصية هي نزاعات غير صحية، لكن  
النزاعات المرتبطة بالأفكار هي أمرٌ جيد». يضيف: في الحقيقة، يُشجع  
القادة المهرة عمداً الجدل والاختلاف والنقاش حول الأفكار والقضايا  
والقرارات المهمة. «كلما كانت الرهانات والتوقعات أكبر في قرار  
رئيس ما، كان حيويّاً أكثر أن تُحفّز هذا النوع الصحي من النزاع». إن  
المعارك حول الأفكار، يقول فاينر، «تقود إلى الإبداع، والابتكار،  
والتغيير الإيجابي، عبر استخلاص أفضل الأفكار من عقل كل مشارك  
في النقاش».

يعرف المديرون الفاعلون: كيف يُصغرون الصراع الضار في الوقت  
الذي يصقلون فيه الصراع الجيد؟ يبدأ هذا الفعل الذي يقوم بالموازنة  
عبر تطوير عقلية جديدة فيما يخص الصراع.

### تجنب الخثر التاجي للشركات

يجب على المديرين أن يروا النزاع مثل الكولسترول؛ لكي يطوروا الموقف المناسب «لقيادته»؛ كما يقول فاينر. «بمجرد أن تُقارن الأثر السلبي للكولسترول الضار في صحتك بفوائد الكولسترول الصحي، ستشعر على الأرجح أنك أكثر تحفزاً لتغيير الطريقة التي تؤدي أعمالك بها. مهما كان النظام والممارسات التي تتبعها - أنظمة لياقة بدنية وحمية جديدة - تحتاج إلى التقليل من النوع الضار من الكولسترول وزيادة النوع المفيد».

على نحوٍ مشابه، إن القادة القادرين على تمييز المظاهر السلبية للصراع غير الصحي، والمظاهر الإيجابية للصراع الصحي - هم أقدر على التلاعب بمستويات كلا الاختلافين. «أنت تنقذ شركتك من الإصابة بالخثر التاجي للشركات»؛ كما يقول فاينر.

إن معالجة الصراع ببراعة يستلزم موقفاً جديداً تجاه القيادة. «إن الاعتماد على سلطتك فقط في دفع الأشخاص إلى اتباعك يولد صراعاً مدمراً»؛ كما يقول فاينر: «لأن الأشخاص يشعرون أنهم مُجبرون على الانصياع بالترهيب. أنت بحاجة إلى التزامهم لا إلى انصياعهم. أنت بحاجة إلى سحبهم - أخذهم معك - لا إلى دفعهم. وكذلك أنت بحاجة إلى احترام الاعتماد المتبادل المتأصل في العلاقات ضمن مكان العمل». يُمكن للمُديرين أن يبدووا تبني هذه العقلية الجديدة حول القيادة عبر

سؤال أنفسهم سؤالاً بسيطاً: هل يوحى سلوك الأشخاص من حولي: أنتي أسحبهم، أم أنتي أدفعهم؟

لكن هذا الأمر وحده لن يوجد قيادة صراع فاعلة. إذاً، على المديرين أيضاً أن يتقنوا مجموعتي المهارات الضرورية لمعالجة كل نوع من الصراع.

### تصغير الصراع الضار

عندما يُطلّ الصراع غير الصحي برأسه، لا يُدرك كثيرٌ من المديرين أن لديهم مجموعةً من الخيارات للتعامل مع الموقف. بدلاً من ذلك، يفترضون أن لديهم خيارين في الأغلب: تجنب الصراع، أو مواجهة واحد أو أكثر من الفرقاء.

لكي تكون واثقاً، ربما يحمل كل واحد من تلك الاستجابات فضيلةً في ظروفٍ معينة. على سبيل المثال، ربما يُقرّر مدير ما أنه من الأفضل: أن يتجاهل نزاعاً شخصياً بين اثنين من فريقه، إذا كان يعتقد أن المشكلة ستنتهي من دون التسبب بضررٍ دائم.

لكن تحت ظروفٍ أخرى، ربما يكون من الأنسب أن تلجأ إلى المواجهة لنزع فتيل صراعٍ مدمر. على سبيل المثال، يقترح فاينر أنه «إذا رأيت موظفين من قسمين مختلفين يتنازعان على أمور مادية أو سلطة، فإنك ستؤدي لهما وللشركة معروفاً إذا واجهت واحداً منهما



أو كلاهما. أكّد أن الصراع ليس فقط سيئاً للشركة، بل هو مُدمرٌ لمصداقية الشخص وسيرته المهنية. وإذا عُولج هذا الأمر على نحو لبق، فربما يكون هذا كافياً لإقناع الأشخاص بتحييد أجنداتهم الشخصية جانباً».

بالطبع، ربما تكون هكذا مُداولات خادعة. ينصح فاينر أن تُعدّل أسلوب الخطاب، وفقاً للشخص الذي تواجهه، وتُبرز مصالحه فوق مصالح الشركة.

يمكن للمديرين والمديرين التنفيذيين أن يخفضوا الصراع الضار إلى حده الأدنى ببراعة أكثر؛ كما يقول فاينر، وذلك إذا طوروا خيارات أبعد من التجنب أو المواجهة. ويقترح في كتابه «أفكار فاينر حول القيادة: الخمسون قانوناً الأساسية التي تجعل الأشخاص يُؤدّون على نحو أفضل» عدة استجابات إضافية:

التسويات: جد حلاً عادلاً يرضي كلا الفريقين. على سبيل المثال، يريد مدير التسويق أن يطلق منتجاً جديداً في الأول من أيلول، لكن مدير التصنيع (الذي هو على خلافات قديمة مع مدير التسويق) يجادل لتأجيله إلى الأول من تشرين الثاني. حاول أن تشجعهم على التوافق على اعتماد الأول من تشرين الأول.

التفويض: اطلب من أحد مرؤوسيك الذي يتمتع بسجل إنجاز قوي في مجال حل الصراعات - أن يتصدى للمشكلة بالنيابة عنك.

يبعث هذا الأمر رسالة مفادها: أنه لا يجب أن يُرفع كل خلاف أو نزاع إلى أعلى السلم الإداري في الشركة.

التعاون: شجع الفرقاء على مناقشة خلافهم على نحو مُنفتح وإيجاد حل - على نحو مشترك. ابدأ المحادثة بالإقرار: أن الفرقاء لديهم وجهات نظر مختلفة. من ثم هديّ العواطف المتوترة، عبر أخذ النقاش باتجاه تقييم الحقائق - عبر طرح أسئلة مثل: «ما البيانات الإضافية، التي يمكننا أن نستعين بها للوصول إلى الحل الأفضل؟».

كن صريحاً فيما يخص الضرر الذي يسببه الصراع: «لقد أوجدت خلافاتكم حرباً أهلية في الشركة. كيف يمكننا حل هذا النزاع لمصلحتكم ومصلحة المؤسسة؟»؛ يتطلب هذا الخيار وقتاً، لكنه يأتي بنتائج هي الأكثر ديمومة.

التجهيز: شجّع أحد الفرقاء على «الرضوخ والتسليم من أجل الحفاظ على جو السلام في الشركة». يُمكن أن يكون هذا الخيار هو الأكثر فائدة في حال كان الحفاظ على العلاقات بين الفرقاء أساسياً، وكان النزاع لا يضر بالمؤسسة على نحو خطر.

النقطة المركزية فيما يخص الخيارات، يقول فاينر: إنه كلما عرفت كيف تستخدم عدداً أكبر منهم، تمتعت بمرونة أكثر في حل الصراعات غير الصحية. «عندما تدرك أنك أمام صراعٍ ضارٍ؛ كما يلاحظ فاينر،

«اطرح ببساطة السؤال الآتي: ما الخيارات المتاحة لديّ؟ وهذا يمكن أن يلهمك الطريقة الأنسب للاستجابة».

«انتبه إذا كنت تعتمد على خيار واحد أو خيارين معظم الوقت. إذا كنت كذلك، فتعلّم كيف تستخدم الخيارات الأخرى. فأنت بحاجة إلى خيارات متنوعة تلجأ إليها عند الحاجة».

### دفع الصراع النافع إلى حده الأعلى

برأي فاينر، فإن مفتاح الصراع النافع هو التبادل النشط للأفكار. يملك القادة عدداً كبيراً من الوسائل في متناول يدهم لتحفيز الجدل

### التعايش مع الصراع

يشهد كل نظام اجتماعي صراعات نافعة وصراعات ضارة؛ كما يقول فاينر- كذلك المؤسسات، فهي ليست استثناءً. «لقد تمتع الأشخاص على الدوام بصفة الطموح، وحب الإنجاز. لكن في أيامنا هذه، ربما يدفعهم الضغط المتزايد للوصول إلى نتائج تجارية أفضل. وإرضاء وول ستريت إلى وضع مصالحهم الخاصة فوق مصالح المؤسسة، التي يعملون لها. لكن عموماً، فإن الصراع هو أحد الثوابت في عالم التجارة والأعمال. «لا يباشر أفضل القادة بإخماد كل الصراعات. بدلاً من ذلك، يدرسون الفرق بين الصراعات الصحية

والصراعات غير الصحية، ويسعون إلى ترجيح الكفة باتجاه الاختلاف المفيد. ثم إنهم يطورون كمّاً واسعاً من الخيارات لتحجيم الصراعات المدمرة. وفي الوقت نفسه، يشجعون الأشخاص على أن يدعوا أجنداتهم الشخصية عند الباب - ويتناقشوا بشأن الأفكار بدلاً من ذلك.

والاختلاف «ذي الكولسترول النافع». على سبيل المثال، يُشجع فاينر المديرين والمديرين التنفيذيين على تجنب التصريح بأرائهم حول قضية ما في وقت مبكر من النقاش. «ستشجع التفكير الجماعي فقط»، يقول فاينر؛ «لأن عدداً قليلاً من الأشخاص سيشعرون بالراحة عند معارضة رأيك وتحديده. بدلاً من ذلك، احرص أن تكون آخر شخص يدلي برأيه».

هناك وسيلة أخرى تتضمن ملاحظة: متى يتوقف واحد أو أكثر من المشاركين عن الكلام ويلزم الصمت؟ «عندما ترى ذلك الأمر يحدث، اسأل الشخص: ما الذي يفكر فيه وكيف يشعر؟». ويُقرّ فاينر أن تكليف شخص ما ليلعب دور محامي الشيطان في قضية ما، يمكن أن يحفز إلى حد أبعد على إيجاد تبادل حيوي وحامٍ للأفكار.

يتحدث فاينر عن طريقة أخرى تُعرف بالتباعد/ التقارب: يكتب المشاركون ملحوظات خاصة فيما يتعلق بما يعدّونه أهم ثلاث قضايا

في القرار الذي هو في قيد النقاش، ثم تُعلّق الملاحظات على الجدار، لتكشف ما القضايا التي يوجد عليها إجماع، وما القضايا الخلافية. يعمل المشاركون حينئذٍ عبر الجدول والنقاش المعتمد على الملاحظات، باتجاه تحقيق تقارب في الآراء. يساعد هذا المنهج على ضمان أن تتضمن عملية القرار أفكار كل الأشخاص.

تمكّن مثل هذه الوسائل القائد من إرسال رسالة مهمة مفادها: «أريد أفكاركم، أريد خلافتكم، أريدكم أن تتحدوني». يقدم تفاعل الأفكار الناتج الأساس للتفكير الابتكاري والمبدع، الذي يولده الصراع النافع.



## استجواب لين شارب بين وإليوت شراغ

المديرون، والأخلاقيات، والامتثال

إريك ماكنولتي

من الرسائل الأكثر وضوحاً التي استُشِفَّت من الأعمال الخاطئة والسقطات في التقدير الجيد، التي هزَّت الشركات الأمريكية في السنوات الأخيرة، أن المسؤولية في الامتثال والأخلاق لا يمكن أن تقتصر على حجرة مجلس الإدارة، أو مكتب المستشار العام، أو قسم الموارد البشرية. فعلياً، يجري النظر إلى هذه القضايا على نحو متزايد على أنها هموم إدارية جوهرية - والمديرون الذين لا يقومون بدورهم في هذا المجال عليهم أن يتحملوا النتائج.

بدأ يتشكل للتو في عدة مؤسسات الدور الخاص للمديرين الأفراد في الأخلاق والامتثال. ولكي نفهم المشهد الجديد على نحو أفضل



-وكيف ينسجم المديرون من كل المستويات المؤسسية معه- جلسنا مع لين شارب بين، أستاذة إدارة الأعمال في كلية هارفارد للأعمال التجارية، واليوت شراغ، محامٍ ومستشار في الأعمال التجارية في مجلس العلاقات الخارجية. بين هي مؤلفة كتاب «تحويل القيمة: لماذا يجب على الشركات أن تدمج الواجبات الاجتماعية والمالية لتحقيق أفضل أداء ممكن؟». ويقوم شراغ بأبحاث وكتابات حول التأثير الاجتماعي للعملة، وسبق له أن أدار برامج مبادرات المسؤولية الاجتماعية ومنظمة الامتثال العالمي لشركة Gap, Inc.

### ما وراء المتطلبات

إنَّ التكاليفات القضائية التي أقرها قانون ساربانز-أوكسلي، ومتطلبات قوائم التبادل الجديدة، والإجراءات الأخرى هي إجراءات صارمة، وسيكون وضعها موضع التنفيذ حذراً. لكن المهّم أكثر أن يفهم المديرون أنَّ توقعات الزبائن وحاملي الأسهم الآخرين قد تغيرت؛ كما تقول بين. «أظهر الناس أنهم يُفضّلون الشراء من شركات تتصرف على نحو جيد والاستثمار فيها. وكذلك يريد الموظفون المرغوبون بشدة أن يعملوا لمؤسسات يفخرون بها. لم يعد الأمر الآن هل ستختار بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي، لكن بدلاً من ذلك، أن ترى الأمرين كأنهما متكاملين معاً.

إن تحقيق هذه التوقعات الجديدة هو أكثر صعوبة مما مضى. إذ تتطلب النزعات التجارية الجوهرية، مثل التلزم الخارجي، والتحالفات الإستراتيجية، وسلاسل التوريد العالمية مديراً يكون مدركاً ومتنبهاً لتصرفات شبكة كاملة من المؤسسات وسياساتها - لا شركته الخاصة فقط. فعلياً، إن المنظمات غير الحكومية، التي ظهرت بصفاتها

فكر بامعان في العواقب غير المقصودة  
لخطة التعويض والخوافز التي تقوم بها.

طبقة ثانية من المراقبة والإشراف، ستعاملك غالباً أنت ومُزوديك على أنكما شيء واحد. لهذا، تحتفظ الشركات الذكية بمُديرين طليعيين - لديهم الرؤية الأفضل، لما يجري فعلياً على الأرض - مسؤولين عن إعطاء مقدار من الاهتمام للممارسات العملية والبيئية والمالية للشركاء، يُوازي ما يعطونه للتكلفة ومواعيد التسليم.

«في عصرٍ تزداد فيه الشفافية»، يقول شراغ: «لا يمكنك أن تمضي، وأن تتجاهل ما يقوم به شركاؤك».

كيف، إذاً، ستنفذ الممارسات الرفيعة؟ كيف تضمن الامتثال عبر سلسلة توريد عالمية معقدة؟ كيف توجد قيماً مشتركة بين قوة عاملة، ربما يبلغ تعدادها مئات الآلاف - ربما يعمل الكثير منهم لأطراف ثالثة؟ كيف يُمكنك جعل كلٍّ من الجهد والاستثمار يعودان بالفائدة عند الحد الأدنى؟

## ابدأ بالأساسيات

بدايةً، يجب عليك أن تملك الأساسيات تماماً. يختلف هذا الأمر كثيراً حسب الصناعة ومنزلة الشركة، إذا كانت شركة أمريكية أو غير أمريكية، أو مملوكة للقطاع الخاص أو للقطاع العام، وهكذا. دفع قانون ساربانز-أوكسلي معظم شركات القطاع العام إلى تحقيق فهم أعمق لمفهوم الامتثال (برغم أن الكثير منها لا يزال يكتشف متضمناته الكاملة). إن الرؤية المهمة للمديرين: أن مسؤولية الحكم تمتد حقاً إلى ما وراء هيئة الإدارة العليا.

### خطوات ملموسة يمكن للمديرين أن يتبعوها

- قدم تدريباً كافياً ومستمراً، وأنظمة واضحة ومتداولة تتيح لعمالك وللشركات المزودة أن تمتثل بسهولة قدر المستطاع؛ كلما كان الامتثال أسهل، كان احتمال تحقيق الامتثال أكبر.
- اضمن أن أولئك الذين يجب عليهم الامتثال يمكنهم الوصول إلى المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح عبر تكامل حاجات الامتثال مع أنظمة تكنولوجيا المعلومات لديك.
- تحدث عن القيم والمسؤولية بانتظام.
- لا تنتظر وقوع هفوة تجبرك على معالجة موضوع ما.
- أوجد حوافز تنحاز إلى التوقعات الاجتماعية والمالية.

• تَبَنَّى نصّ معايير النظم والامثال وروحها. في النهاية، كثير مما حصل في شركة إنرون ربما يكون قانونياً، لكن مع المضي في تجاوز الخطوط الحمراء إلى حد بعيد، دمر المديرون الشركة، وبخّروا قيمة المسهمين، وكلفوا الآلاف خسارة مصدر رزقهم.

في مسح أجري في عام 2000 على موظفي الشركات الكبرى في الولايات المتحدة، قال نصف المستطلعة آرائهم: إن سوء التصرف والسلوك الذي لاحظوه في شركاتهم كان مرده إلى التدريب غير الكافي. وكان هذا المسح قد أجري قبل طبقات التعقيد الإضافية، التي أوجدها قانون ساربانز-أوكسلي، ومتطلبات القوائم الجديدة.

«يلزمك أن تتوثق أن الأشخاص على طول مؤسستك وعرضها يفهمون المتضمنات الخاصة للنظم والقوانين ذات الصلة فيما يخص العمليات اليومية في شركتهم»؛ كما تقول بين. «يُمكن للمديرين الطليعيين أن يكونوا مساعدين على تحديد الفجوات، وعدم الانسجام في قانون السلوك الخاص بالشركة»؛ كما يضيف شراغ. «فقانون شركة ما يكون مفيداً فقط إذا كان محدداً بما فيه الكفاية؛ ليقدم للأشخاص توجيهاً حقيقياً. أما بالنسبة إلى السياسة التي تقول: نطيع القانون، ونلتزم بأعلى المعايير -وهو منهج شائع- فهي ليست كافية تماماً».

يُشجّع شراغ المديرين على رفع مستوى الوعي عبر إعطاء الشركات المزودة والزيائن نسخاً من القانون. «وضّح أنك تُلزمهم بالمعايير نفسها»؛ كما يقول شراغ: «المبدأ الرئيس هو أن تحقق تحالفاً بين التوقعات والتنفيذ».

حسب شراغ، يساعد هذا الأمر أيضاً على أنسنة المعايير. «أعرف مديراً لشركة ملابس يمضي الكثير من وقته في زيارة المصانع خارج الولايات المتحدة. يتخيل في أثناء زيارته مصنعاً ما: أن جدته تمشي إلى جانبه. وحين يرى شيئاً ما قد لا يعجب جدته لورأته، يدرك أن الأمر جدير بالقلق. بالنسبة إليه، هي الشخص الذي لا يستطيع أن ينظر في عينيه، ويقول: حسناً، لكنهم يقومون بهذا الأمر بكلفة أقل من أي شخص آخر. بالنسبة إليك، ربما يكون هذا الشخص خطيبتك أو رجل دين، لكن لا يهم؛ لأن وضع وجه للمعايير يجعل تجاهلها أمراً أكثر صعوبة».

### تواصل وقد بالمثال

في دراسة لمجلة Fortune أجرتها في عام 1999، وشملت ألفاً من المديرين التنفيذيين، تبين أن 62% منهم لم يأتوا على ذكر الأخلاق مُطلقاً في تواصلهم المباشر، أو المسجّل مع الموظفين في الشركات، التي يعملون بها. «هل تتخيل ماذا يمكن أن يحدث للأداء فيما لو كان 62% من المديرين التنفيذيين لا يتكلمون مُطلقاً عن المبيعات، أو عن ضبط التكاليف؟»؛ تسأل بين. «يُصبح ما يتحدث عنه المدير التنفيذي مُهماً للمؤسسة».

لكن المديرين الطليعيين ليسوا بحاجة إلى انتظار المدير التنفيذي؛ كما تقول بين. فعبر نقاش القضايا وطرح أسئلة عميقة ودقيقة في مختلف مستويات الوحدات والأقسام، يُمكن للمديرين أن يكونوا ذوي تأثير محلي مهم وكبير. سيُولي فريقهم اهتماماً أكبر للأخلاقيات والامتثال، عندما يدركون كم هي مهمة بالنسبة إلى رئيسهم.

لا تستخف بقوة الأساطير. كل شركة لديها أساطير -فمدير المصنع الذي حقق الهدف الموضوع للإنتاج برغم كل الصعوبات والعوائق، وموظف المبيعات الذي جلب عقداً مهماً للشركة، والموظف الجديد الذي أطلق منتجاً جديداً- وهؤلاء الأساطير يُساعدون على صياغة السلوك المستقبلي. ضع هؤلاء الأشخاص الذين اتخذوا قراراً أخلاقياً شجاعاً تحت الأضواء؛ لكي يكون مثالهم ونموذجهم منارة للآخرين.

### اجعل التعويض حليفك

إنَّ التعويض والحوافز هي مُحركات يمكن التنبأ بها للسلوك؛ كما تقول بين. عندما ترى فضيحة تجارية، ستجد فعلياً قضية تعويض وراءها دائماً.

تستشهد بين بموقف واجهه شركة Sears Roebuck and Co في بداية التسعينيات. «كان مصلحو السيارات يخدعون الزبائن -عبر إخبارهم أن سياراتهم تحتاج إلى إصلاح في الوقت الذي كان فيه هذا الأمر غير صحيح. لماذا فعلوا ذلك؟ في الحقيقة لم

يكونوا جميعهم أشخاصاً سيئين، وكذلك شركة Sears لم تكن شركة عابرة، وتبحث عن تحقيق الربح السريع. لكن نظام الحوافز في الشركة كان يُكافئ مصلحي السيارات فقط على تحقيق الإيرادات القصيرة المدى، بغض النظر عن الطرق التي يستعملونها. لم يكن هناك مكافآت - بل عقوبات غير مقصودة - في حال نظر مصلح السيارات إلى سيارة ما، وقرر أنها ليست بحاجة إلى إصلاح، أو أن تعديلاً سريعاً يكفي لحل المشكلة».

ما الدرس المستفاد؟ فُكر بإمعان في العواقب غير المقصودة الناتجة عن خطط التعويض والحوافز؛ كما تقول بين. وازن بين أهداف الإنتاج الجريئة وبين معايير مثل مستويات رضا الزبون، لتضمن أنك لا تشجع سلوكاً سيجلب الضرر لك فيما بعد.

تعتقد بين أن كثيراً من التطور الذي طرأ على مبدأ المسؤولية قد أخذ عقوداً عدة. فالتوقعات العامة لسلوك شركات القطاع الخاص قد ارتفعت على نحو متساوٍ مع الدور المتزايد الذي يلعبه العمل التجاري في المجتمع الآن. وهي تتنبأ أن الحدة المتعلقة بالأخلاقيات، والإدارة، والامثال ستتناقص، لكن التحول الأساسي في مبدأ المسؤولية وُجد ليبقى.

إن المديرين بحاجة إلى فهم دورهم الجديد؛ كما يقول شراغ. «فعملك لن يكون كما اعتدت أن يكون. على المديرين الآن أن يكونوا أفضل كثيراً في استحسان: كيف تؤثر القرارات في كل المساهمين في الشركة؟».



## اختيار قناة التواصل المناسبة

اختر القناة المناسبة لإيصال رسالة إلى شخصٍ ما آخر، وعزِّزْ فرصك في كسب التعاون والدعم، الذي تحتاجه من ذلك الشخص. وفي المقابل، اختر القناة الخطأ، وجازف بإيذاء مستمعيك وتشويشهم ومضايقتهم. كيف تختار الوسيلة الأنسب التي تحمل رسالتك؟ تُقدِّم المقالات في هذا القسم إرشادات مفيدة في هذا السياق. ستجد نصائح حول تحديد: متى تضع متصلاً ما على مكبر الصوت في مكتبك؟ ومتى تلجأ إلى استخدام البريد الإلكتروني بدلاً من التكم عبر الهاتف مع شخص ما أو لقائه وجهاً لوجه؟ وما القناة المناسبة للاعتذار، والشكوى، و«أنسنة» عملية تواصل شخصية حساسة أو دقيقة؟

يتمتع البريد الإلكتروني بمعاملة خاصة في هذا القسم، بالنظر إلى خاصيته غير الخصوصية السيئة الصيت والصعوبة المتأصلة في كتابة رسائل خالية من الأخطاء.



## أطفئ ذلك الهاتف الخليوي!

مقابلة مع بيتر بوست

لأنه حفيد إميلي بوست، يعرف بيتر بوست شيئاً أو شيئين عن التصرف بأدب. شارك أخت زوجته، بيفي بوست، في تأليف كتاب «فائدة سلوكيات التعامل في العمل التجاري: المهارات الشخصية للنجاح المهني» The Etiquette Advantage in Business: Personal Skills for Professional Success، الذي أضاف إلى عالم الأعمال التجارية الأسلوب الحساس ذاته، الذي ميز كتب إميلي بوست الكلاسيكية في ميدان السلوكيات الاجتماعية.

أتى الكتاب في وقت كثرت فيه الزلات والهفوات المتعلقة بالتعامل الكيس واللطيف. قام الكاتب المُشارك في التحرير ريتشارد بيرك بإجراء مقابلة مع بوست حول طبيعة هذه الهفوات والزلات، وماذا يمكن أن يُعمل إزاءها.

ما الذي، من وجهة نظرك، يمثل أكبر مشكلة في سلوكيات التعامل التجاري حديثاً؟

بوست: من دون أدنى شك، إن البريد الإلكتروني هو المشكلة الجديدة الكبيرة. فالأشخاص يقعون في المشكلات؛ لأنهم يعتقدون أن الرسائل الإلكترونية هي وثائق خاصة. في الحقيقة، إن رسائلهم الإلكترونية هي ليست ملكهم، بل تعود ملكيتها إلى الشركة. المثال الكلاسيكي في هذا السياق هو قصة الرئيس الذي خاض نقاشاً مع أحد الموظفين حول العمل، وقام الموظف بكتابة رسالة إلكترونية فيما يخص ذلك النقاش، وعند محاولته إرسال تلك الرسالة إلى أحد أصدقائه، قام بإرسالها إلى كل شخص في المكتب بما فيهم الرئيس. قديماً، عندما كنا نستخدم نظام البريد التقليدي، كان لدى الأشخاص الكثير من الفرص لتغيير ما قالوه -والتوثق من أنه ذاهب إلى الأفراد الصحيحين.

ما بعض أكثر التصرفات شائعة في عالم الأعمال في أثناء تناول الوجبات في هذه الأيام؟

بوست: ربما يكون الشيء الأكثر شناعة هو استخدام الأشخاص هواتفهم النقالة في أثناء وجبات العمل، سواءً كانت وجبات غداء أم عشاء، والشيء الأكثر فظاعة أنهم لا يتلقون المكالمات فقط، بل يجرون مكالمات أيضاً. كنت يوماً أتناول الغداء في مطعم Burlington Country Club هنا في فيرمونت، فدخل ثلاثة شبان، جلس الشاب الثالث إلى

طاولة، وقد كان الشابان الآخران ينتظرانه. وفجأة يفتح الشاب الثالث حقيبة أوراقه، ويخرج هاتفه النقال بسرعة، ويطلب رقماً ما، ويبدأ بالتكلم. كان ذلك صدمة للشابين الآخرين. وتحولت لغة جسديهما من وضعية حاضرة ودية إلى وضعية أخرى فيها الأذرع متصالبة، والجلسة غير مبالية، والعيون تائهة في أرجاء الغرفة. وكانت النتيجة أن ساء جو ذلك الغداء، ولم يكن مريحاً أبداً.

ليس عليك فقط ألا تجري مكالمات هاتفية في مثل هذه المواقف، بل يجب عليك أن تطفئ هاتفك النقال -جهاز المُنَادِي- لتعطي الأشخاص كل اهتمامك.

هناك مشكلة أخرى لها ارتباط بالهاتف: استخدام مكبر الصوت؛ هذا أمر فيه قلة أدب، لأن الشخص المتَّصل به يبدو وكأنه يتكلم من قلب صدفة محارة فقط، بل لأن المتَّصل لا يعرف إذا كان هناك أشخاص آخرون في الغرفة. في حال كان هناك أشخاص تريد أن تشركهم في المحادثة، أعلم أولاً الشخص الذي اتصل بك، ومن ثم قدمهم له.

**هل يمكن إجراء محادثة كاملة عبر مكبر الصوت؟**

بوست: ما دام أن هناك داعياً لفعل هذا الأمر -عندما يقوم أشخاص عدة بالنقاش حول اتخاذ قرارات تجارية- فلا بأس. لكن كن حريصاً على تعريف الأشخاص ببعضهم وإخبارهم أنك ستضعهم عبر مكبر الصوت قبل أن تبدأ.

يتطرق كتابك على نحو مكثف لموضوع اللباس المناسب. هل يمثل هذا الأمر مشكلةً هذه الأيام؟

بوست: بالتأكيد. أعتقد أن الخلط ينشأ بسبب اللباس غير الرسمي، واللباس الذي يلبس في أيام الجمعة. يشعر الأشخاص أيضاً أنك إذا ارتديت لباساً غير رسمي، فربما ينطوي هذا الأمر على احترام أقل للمدير، وذلك يُمكن أن يقود إلى الخلط والصعوبة في مكان العمل. وجدت دراسة أجريت في جامعة نورث كارولينا أن اللباس غير الرسمي قد تسبب بمشكلات للإدارة.

نحب أن نصدّق أن الناس يحكمون علينا من الطريقة التي نفكر بها، لكننا نعرف أنهم يحكمون علينا أيضاً من طريقة لباسنا.

هل تكمن المشكلة في أن بعض الموظفين يعتقدون أنهم من الرتبة الإدارية نفسها للمدير بسبب تشابه اللباس؟

بوست: هذا صحيح. فأحد الأشياء التي تدعو إليها الشركات اليوم هي العمل كفريق. بالنسبة إلى الفرق، لكي تتمكن من العمل معاً، يحتاج كل عضو من الفريق أن يشعر بإمكانية أن يكون مسهماً كاملاً في العمل. لذا، ربما يكون من المناسب أن يلبس الفريق النوع نفسه من اللباس. كلما كان الجو يتسم بغير الرسمية أكثر، احتجنا أكثر إلى أن نعرف كيف لا ندع هذا الأمر يتسبب بإحداث توتر في مكان العمل.

إذاً، هل يكون أحد الحلول للمديرين أن يحاولوا أن يلبسوا لباساً ذا درجة لونية أكثر رسمية من لباس موظفيهم، حتى في الأيام التي يكون فيها اللباس غير رسمي؟

بوست: في الشركات التي يوجد فيها خلط تكون هذه طريقة مناسبة.

لا يُقدّم عادةً الأشخاص الذين ينسون أسماء الأشخاص إلى تقديمهم للناس الآخرين على الإطلاق، مخافة أن يزعجهم. كيف علينا أن نتعامل مع هؤلاء؟

بوست: هذا الأمر ليس علم ذرة. ذهبتُ مرةً إلى اجتماع حيث التقيت إحدى المدعوات وجرى تقديمها إليّ في أثناء ركوبي المصعد. وعندما بدأت عرضي، تقدمت إلى الشخص الذي كان معي في المصعد، وقلت لها: «لقد تعرفت إليك منذ وقت قصير ولا أستطيع تذكر اسمك. هل يمكنك أن تخبريني ثانية؟»، وقد أخبرتني باسمها. هذا مثال على سلوكيات التعامل: لم أستطع تذكر اسمها، لذا اعترفت بهذا، وسألتها عن اسمها مرة ثانية؛ ولم ينزعج أحد من هذا الأمر.

---

### For Further Reading

*The Etiquette Advantage in Business Personal Skills for Professional Success* by Peggy Post and Peter Post (1999, Harper-Resource)





## «هل يُمكنني أن أعتذر عبر البريد الإلكتروني؟»

ديفيد ستاوفر

هل سبق لك أن استخدمت البريد الإلكتروني للاعتذار إلى زميل في العمل؟ أو أرسلت تأنيباً رسمياً إلى مرؤوس عبر البريد الصوتي؟ أو جُبتَ أرجاء البلاد فقط لتُوصل شخصياً أخباراً مهمة؟

إن خيارات التواصل المختلفة التي نعرفها جيداً اليوم يمكن أن تكون جيدةً من حيث الإفادة والإنتاجية - وفي الوقت نفسه مزعجة وشاقة. فمع وجود وسائل اتصال عديدة جداً، كيف يجب على المدير أن يختار الوسيلة الأفضل، ويستخدمها - خاصة عندما تكون الرسالة التي يريد إيصالها هي أخبار سيئة، أو غير مُرحَّب بها من قبل المُتلقي؟

قمنا بإجراء استطلاع على استشاريي التواصل التجاري، وخبراء السلوك الحسن؛ لنخرج بالإرشادات الآتية، لاستخدام الوسائل البديلة، لإيصال الرسائل الصعبة على نحو فاعل.

### حدد إلى أي درجة تريد أن يكون التواصل خاصاً

إن التواصل وجهاً لوجه هو الوسيلة الأكثر حميمية. أما الخيارات الأخرى، فهي حسب الترتيب التنازلي للخصوصية كما يلي: المكالمات الهاتفية، رسالة البريد الصوتي، المذكرة المكتوبة بخط اليد، الرسالة المُنصّدة أو المطبوعة، و-الخيار الأكثر خصوصية- البريد الإلكتروني والفاكس. بعضٌ من هذه الخيارات، ربما يتغير ترتيبه حسب الوضع المُحدد، أو أولوياتك الخاصة؛ على سبيل المثال، قد تبدو المذكرة المكتوبة بخط اليد خاصةً أكثر من البريد الصوتي.

إنّ المجهود الإنساني، ضروري بشكلٍ أو بآخر، في جميع  
حالات التطور عندنا، لأنّ التقدم التقني وحده لا يفي  
وسائل حديثة بالكلية للنسيان الفوري.

كيف تتبنى الخيار الأفضل للرسالة الصعبة التي عليك إيصالها؟  
«الهم الذي يحظى بالأولوية عندي هو: كيف يُمكنني أن أُؤنِّسَ هذه  
الرسالة؟ تقول الخطيبة والمتكلمة ومؤلفة كتاب «سلوكيات تعامل القوة

«هل يُمكنني أن أعتذر عبر البريد الإلكتروني؟»

---

والنفوذ» دانا مه كاسبرسون: «لذا، عندما أدين باعتذارٍ لأحد ما، أختار عادةً الاعتذار شخصياً أولاً، والمكالمة الهاتفية على أنها بديلي الأول، ومن ثم المذكرة المكتوبة بخط اليد».

«خيارى الأول هو الصوت»: كما تقول مؤلفة كتاب «طبيب الهاتف» نانسي فريدمان، وهي أيضاً مستشارة ومدرّبة. «ببساطة، لا يُوجد نظير للصوت البشري، خاصةً عندما يكون لدينا شيء صعب أو حساس لنقوله. فصوتك لديه أشياء أكثر من الكلمات: درجة الصوت، النبرة، تغير مقام الصوت، طبقة الصوت، التوقف لبرهة، وهكذا. ستخسر كل أولئك عند استخدامك الكتابة».

لكن لا ترتكب خطأ افتراض: أنّه كلّما كان الأسلوب الذي تستخدمه أكثر خصوصيةً، كان هو الخيار الأفضل دائماً لإيصال رسائلك الصعبة. «يُمكن أن يكون البريد الإلكتروني هو الطريقة الأكثر اهتماماً وأدباً لإيصال الرسالة»: كما تقول ماري ميتشل، التي ترأس مكتب آداب السلوك غير الشائعة، وهو مكتب يُعنى بمجال سلوكيات التعامل والبروتوكول. «على سبيل المثال، لا يُقاطع البريد الإلكتروني المُتلقي، بل يُعطيه الفرصة لإعادة القراءة والتفكير قبل الإجابة». يُمكن أن يشكل هذا الأمر عاملاً إيجابياً في بعض الحالات، مثلاً عندما تكون الرسالة التي تهّمُ بإرسالها هي ردٌّ على طلبٍ تلقيته من المرسل إليه.

## عندما لا تؤدي طريقة ما المطلوب، خذ اثنتين

يُعطيك التواصل الصوتي طيفاً واسعاً من الإشارات النغمية، التي يُمكنها أن تضمن أن موقفك قد نُقل إلى المتلقي بقوة لغتك نفسها. يعني التواصل الكتابي أن بين يديك سجلاً، وهو قد يكون حاسماً في هذا العصر، الذي تكثف فيها النزاعات. لم الاختيار؟ استخدم اثنتين. يُمكنك في أحيان كثيرة أن تحظى بالميزات الفريدة لكل من الكلمات المحكية والمكتوبة، عبر تسليم رسالتك بكلتا الطريقتين - على سبيل المثال، أن تقوم بزيارة أو تُجري مُكالمة هاتفية، مقرونة برسالة تأكيد أو مُذكرة.

## ابذل في الكتابة جهداً عظيماً في قول ما تشعر به

بسبب أن كثيراً من الإشارات التي يحملها الصوت تُفقد في الكتابة، تعلم أن تكتب بطريقة تنقل تماماً ما تشعر به بدقة، وعبر عنه بطريقتين مختلفتين أو أكثر. أوجدت نانسي فريدمان مُصطلح «نبرة الصوت الإلكترونية» للدلالة على سوء التواصل الذي يمكن أن يحدث بسهولة «عندما أكتب رسالتي الإلكترونية بنبرة صوت مُعيّنة في عقلي وتقرؤها أنت بنبرة مختلفة تماماً».

لهذا، تزعم فريدمان: أن من المستحيل تقريباً أن تُفرد في استعمال الكلمات، التي تُعبر عن المشاعر. «استعمل (رجاءً) و(شكراً لك) غالباً.

قُل (أنا سعيد أن أنقل) أو (أنا آسف لقول) أو (أنا مسرور لإخبارك). أعط قراءك كل إشارة وتلميح يُمكن أن يخطر ببالك، لتخبرهم كيف تشعر». حتى إنها تنصح بكتابة بيان واضح وصريح لتقديم الرسائل الكتابية المهمة أو الحساسة: «رجاء اقرأ هذه الرسالة الإلكترونية، مع علمك كم أنا معجب بعملك، وأتمنى لك التقدم»، «أرجو أن تعلم منذ البداية: كم أنا مُحبط فيما يخص اجتماع الأسبوع الماضي».

### لا تتهرب من اللقاء وجهاً لوجه لكي تتمكن

#### من قذف قنابل مكتوبة

يتقمص بعض الأشخاص المهذبين شخصية عدوانية إلى حد بعيد عندما يقودون سيارة مثلاً. على نحو مشابه، تقول ميتشل: يتحصن بعض منا خلف شاشة الحاسوب أو الهاتف، «ونفترض أننا نستطيع أن نقول أي شيء نريده لأي شخص كان - أشياء لا نقولها أبداً وجهاً لوجه».

تُطلق فريدمان على هذه الظاهرة اسم «الشجاعة الناتجة عن البعد»، وهي تلاحظ أنه - خاصةً عندما نكون مهتاجين - يمكن أن نقع تحت إغراء إرسال رسالة إلكترونية، تتضمن لغة لن نفكر في التلفظ بها، لو كان المُتلقي موجوداً معنا. وبغض النظر عن كيفية التواصل، اختر كلماتك كما لو كنت على بعد ذراع من المُتلقي - ولا تتمنى أن ينخزك بكوعه.

## لا ترسل أبداً أي رسالة باندفاع وتهور

إن التحذير القديم الذي مفاده: أنه يجب أن تعدّ حتى الرقم عشرة، أو تأخذ نفساً عميقاً قبل الاستجابة لأي استفزاز، هو صحيح إلى حد بعيد فيما يخص عمليات التواصل التجارية الصعبة. إن الانفجار الانفعالي المتهور يمكن أن يسكن مجرى حياة الفرد عدة سنوات -تقدم التكنولوجيا اليوم وسائل حديثة بالكلية للنسيان الفوري. «ما عليك إلا إدخال كلمات قليلة مختارة بعناية، والضغط على مفتاح (الرد) في برنامج البريد الإلكتروني»: كما يقول بل رويتر، رئيس مكتب الأداء التنفيذي الاستشاري .

«يجب ألا يغيب عن ذهنك أن تتوقف وتعيد التفكير»: كما تقول كاسبرسن: «فمصادقيتك دائماً على المحك، خاصة في التعاملات التجارية. فالتواصل ظاهر للآخرين دائماً، وكذلك للتقييم الدائم من قبل الآخرين».

## عدّ أي شيء تكتبه معلومات عامة

في أثناء التحقيق في فضيحة إيران كونترا الذي أجرته واشنطن، تفاجأ الكولونيل أوليفر نورث عندما علم أن رسائل البريد الإلكتروني، التي ظن أنه مسحها، يمكن أن تُستعاد، وتُصبح جزءاً من السجل. النصيحة التي تُقدّم إليك هي أن تفكر جيداً عندما ستترتب عواقب



«هل يُمكنني أن أعتذر عبر البريد الإلكتروني؟»

---

غير حميدة، إذا قرأ أحد ما - غير الشخص المقصود - رسالة حساسة قد كتبها. «اسأل دائماً: من يمكن أن يقرأ هذه الرسالة أيضاً؟» كما تقول كاسبرسن: «حيث يُمكن اعتراض رسائل الفاكس ورسائل البريد الإلكتروني بسهولة».

قم بمراجعة كل ما يتعلق بكل رسالة إلكترونية تكتبها: لمن ترسلها، ولماذا ترسلها، وما محتواها؟ ينصح الاستشاري بل رويتر بمراقبة محتوى رسائل البريد الإلكتروني على نحو متواصل؛ لتحميها من «ECK»، أو قاتلات البريد الإلكتروني. «يحدث أن تكتب رداً ظريفاً على رسالة إلكترونية لأحد الزملاء، أو فكرة سريعة ترسلها إلى المدير حول مشروع مهم، أو فكاهة وقحة موجهة حصرياً لندوب مبيعات صديق في آسيا. وينتهي هذا الرد بكلمة ساخرة حول الطريقة التي يتنفس بها المدير، وقد جرى إرساله إلى كل من يعمل في القسم، أو يساء فهم الفكرة السريعة التي أرسلتها إلى المدير؛ لأنك كتبتها على عجل، أو تكون الفكاهة التي أرسلتها إلى صديقك في آسيا قد أساءت إلى سكرتيرة المدير الذي أرسل له صديقك الفكاهة في فرنسا».

يُلاحظ رويتر أن قاتلات البريد الإلكتروني «تنشأ من الميزتين العظيمتين اللتين يتمتع بهما البريد الإلكتروني: السهولة والسرعة». زَيْن هذه القاتلات، يقول ناصحاً، عبر التفكير في كلماتك في أثناء إدخالها، متذكراً أن نياتك - مثل المزاح بنية حسنة - يمكن أن لا تظهر في الكتابة.

وتصحيح كل رسالة تنشأها باهتمام وحذر، وبعد التصحيح -النظر ثانية إلى أسماء جميع الأشخاص الموجودين في حقلي «إلى» و «اختر من الأسماء»: لتضمن أنك لم تكتب شيئاً يمكن أن يجلب المتاعب مع أحد منهم.

### لا تضغط على مفتاح الاتصال حتى تكون

### قد فكرت في استخدام البريد الصوتي

توصل مسح داخلي قامت به مختبرات باكمان إلى أن معدل 86% من موظفي الشركة ليسوا جالسين على مقاعدتهم، وقادرين على استقبال المكالمات الهاتفية في وقتٍ واحد. ينطبق هذا الأمر على كثير من الشركات، ما يجعل من المهم -خاصة عندما تتصل لتسلم رسالة صعبة أو مهمة- أن تقرر كيف ستقوم باستخدام البريد الصوتي قبل أن تجري مكالمة هاتفية. هل هي رسالة يمكن تركها على أنها تسجيل؟ سيكون الجواب «لا». إذا لم يكن الأمر مستعجلاً، وكنت تحتاج إلى أكثر من دقيقة لإخباره، أو إذا كان من المهم الاستماع إلى استجابة المتلقي الفورية، (من ضمنها صمت الذهول). في حال تحتم عليك استخدام البريد الصوتي تحت هذه الظروف، اطلب مكالمة عائدة، أو حدد وقتاً تقريبياً لتعاود الاتصال.

لكن عندما تجعل المطالب الملح أو الظروف الأخرى البريد الصوتي خيارك الوحيد، «استخدم قدرأ كبيراً من الذوق اللطيف»: كما تنصح



الطرق المباشرة، لتتابع الأمور فوراً قدر المُستطاع. اسأل المُتلقّي هل تلقّى رسالتك، وهل لديه أو لديها أي أسئلة أو ردود فعل. بالتأكيد ستحصل تقريباً على بعضٍ من التغذية الراجعة الجيدة، إضافة إلى فرصة ضبط وإصلاح أو الإسهاب لتجعل مشاعرك أوضح. «أنا حتى لا أثق برسالة روتينية بقدر روتينية عملية إعادة جدولة لاجتماع ما، وأن أرسلها عبر البريد الصوتي أو الإلكتروني فقط؛ كما تقول دانا مه كاسبرسن. «لأن الأعطال والتشويش يمكن أن توجد بسهولة في مثل هذه الوسائل».

#### أخيراً، تذكر ألا قواعد حصينة ضد الاستثناءات

برغم أن كاسبرسن تجادل بقوة لاستخدام الوسيلة الأكثر أنسنة لرسائلك الصعبة، إلا أنها تُقرُّ أنه لا يوجد قاعدة من دون استثناءات. «في الوقت الذي تلقيت فيه عبر البريد الإلكتروني تعزيةً من صديق أثرت فيّ بعمق، ولم تكن بحالٍ من الأحوال مؤذية أو مسيئة، كنت عملياً أعارض إرسال ذلك النوع من الرسائل إلكترونياً».

تلاحظ ماري ميتشل أنه في كل التفاعلات الإنسانية «هناك دائماً ثلاثة خيارات: واحد صحيح كلياً، وواحد خاطئ كلياً، وواحد أو أكثر - ما بين بين - هو خيار مناسب». يُقدِّم لك هذا الأمر على الأقل مساحة من الخيارات في كل موقف تقريباً. إذا أدركت أنه باستطاعتك الاختيار،

«هل يُمكنني أن أعتذر عبر البريد الإلكتروني؟»

---

فاستخدِّم حِسَّك العام، وأبقِ هذه الإرشادات في عقلك - ستفعل ما هو صحيح لنفسك، ولمن يتلقى منك الرسائل.

---

#### For Further Reading

*Business Etiquette and Professionalism* by M. Kay Dupont  
(1998, Crisp Publications)

*The Complete Idiot's Guide to Business Etiquette* by Mary Mitchell  
(1999, Alpha Books)

*Power Etiquette. What You Don't Know Can Kill Your Career*  
by Dana Mary Casperson (1999, AMACOM)



## لا تضغط على مفتاح الإرسال ذاك

نك مورغن

في عام 1999 ، أطلق مقال نشر في مجلة Harvard Management Communication Letter بوضوح ما أطلقنا عليه «وصايا البريد الإلكتروني العشر». جذب هذا المقال قدراً كبيراً من التعليق الصحي، حول دور هذا الشكل الجديد من التواصل في عالم الشركات. حان الوقت للنظر إلى الخلف، ورؤية أي من الوصايا لا تزال معقولة ومبررة، وأي منها يحتاج إلى مراجعة، وأيضاً إذا كان من الضروري إضافة أي وصايا جديدة.

بعد مضي سنوات عدة، أصبحنا جميعاً، في الحقيقة، أشد براعة في استخدام البريد الإلكتروني. وتلاشى العناد الجيلي فيما يخص استخدامه، وقد كان كبار السن أسرع شريحة من المستخدمين نمواً السنة الماضية. وفضلاً على ذلك، نجد أن بعضاً من عاداتنا السيئة لا



تزال موجودة، وأن عدداً قليلاً من المشكلات الجديدة قد ظهرت منذ نشر ذلك المقال.

كانت المشكلة الأهم في عام 1999 هي التحميل الزائد عن الحد للمعلومات، التي تفاقمت بعد الانتشار الواسع لاستخدام البريد الإلكتروني. إنه ذلك النوع من التواصل الذي يطلق عليه الخبراء النوع «الذي لا يحتاج إلى أي إجراءات» تقريباً، والذي يعني أنه سهل الاستعمال - فلا يجب عليك أن تذهب إلى مكتب بريد أو حتى أن تبحث عن طابع بريدي. اضغط فقط على مفتاح، ويمكنك حينها أن ترسل أفكارك إلى جميع أنحاء العالم.

اليوم، ترسخ ذلك الوضع. إذ نجد الآن أن كل موظف شركة عصري تقريباً يستخدم البريد الإلكتروني، وعليه التعامل مع قدر كبير من المواد التافهة المرتبطة به. بالإضافة إلى تلك المواد، لدينا الآن الدعايات التجارية التي تقفز في وجهنا فجأة، وأشكال أخرى من الإزعاج الإلكتروني التي تُبطئ ذلك العمل اليومي لفصل المعلومات المفيدة عن الأمور التافهة التي لا قيمة لها.

كيف يُمكننا أن نتعامل مع هذه الأزمة الأكثر حدة؟ يؤيد دوغلاس نيل، وهو باحث زميل في شركة سي إس سي للخدمات البحثية، أخذ موقف فاعل في ضبط تدفق البريد الإلكتروني الخاص بك، خاصة فيما يتعلق بتعليم زملائك استخدام البريد الإلكتروني على نحو حكيم.

يقول نيل: «النقطة الأساسية أنه يجب عليك أن تشرع في العمل، لا أن تبقى سلبياً. يجب أن تكافئ أولئك الذين يعملون جيداً، وأن تخبر أيضاً أولئك الذين لا يعلمون جيداً أنهم كذلك. لا تتفعل، بل اسع إلى التغيير! إن أولئك الذين يعانون بصمت سيستمرون في المعاناة!».

ينصح نيل بعملية تتكون من خطوتين للتعامل مع بريدك الإلكتروني بفاعلية. أولاً، يقول نيل: حلّل البريد الإلكتروني الذي تتلقاه، مع وضع جداول لتصنيف المفيد منها وكذلك التافه، ومعدل تلقيك كلا النوعين. ثم اطلب بلباقة من أولئك الذين يرسلون إليك بانتظام كثيراً من البريد الإلكتروني القليل النفع أن يتوقفوا عن ذلك. يُشير نيل إلى أن التحميل المفرط يختلف حسب نظرة المتلقي: ففي حين تربك 10 رسائل إلكترونية يومياً بعض الأشخاص، يمكن لآخرين أن يتعاملوا مع 100 رسالة بسهولة. خذ أسبوعاً أو نحوه لتصنّف الرسائل الإلكترونية القادمة، ومن ثم يمكنك تنظيمها لكي تعالج أي مشكلات يُظهرها التحليل.

على المدى القصير، لا تزال مجلة Harvard Management Communication Letter تنصح بإجراء «فحص تحديد أولويات» يومي لصندوق الوارد في بريدك الإلكتروني. أجر مسحاً للقائمة كلها، بحيث تُزيل كل الرسائل التافهة أولاً. ومن ثم صنّف البريد المتبقي حسب العمل الضروري، تماماً مثلما تفعل لو أن أمامك صندوق بريد حقيقي

حتى الرسائل الإلكترونية التي قمت بمسحها  
يمكن أن تسقط وتُقرأ في قاعات المحاكم من قبل  
المُحاميين المُعادين لك.

على مكتبك. يُخبرنا خبراء الكفاءة والفاعلية: أنه يجب عليك أن تتفحص الورق مرة واحدة فقط في المكتب، وتقرر عندما تنظر إليها أول مرة: هل إذا كنت سترميها، أو ستحفظها في الأضابير، أو تضعها على «قائمة الأعمال»؟ يمكنك أن تتدبر التحميل الزائد في بريدك الإلكتروني بالطريقة نفسها.

بعيداً عن قضية التحميل الزائد، فإن الوصايا التي جلبناها من الجبل الرقمي في عام 1999 قد حددت أوقاتاً أخرى، ربما تريد فيها أن تفكر مرتين، قبل أن تضغط على مفتاح «أرسل» (لقد أعدنا صياغة بعضٍ منهم على نحو طفيف لمستخدمي البريد الإلكتروني الأكثر حنكة في يومنا هذا).

## 1 - استخدم البريد الإلكتروني فقط عندما يكون

هو القناة الأكثر كفاءة لتلبية حاجتك

في عام 1999، قلنا: «ما يبدو أن معظم الأشخاص ينسونه، هو أنه بريد إلكتروني. إنه حقاً شكل عصري لشيء استعمله أجدادك:

الرسالة. لكن التجسيد العصري لها هو أفضل للرسائل القصيرة وغير الرسمية، التي تحتاج إلى أن تُكتب وتُقرأ. أمّا الرسائل التي لا تقع تحت هذا التصنيف، فربما يكون من الأفضل أن تُعالج بطريقة مختلفة».

كانت هذه نصيحة جيدة جداً في ذلك الوقت، وتبقى نصيحة جيدة. في الحقيقة، لدينا الآن خيارات أكثر من قنوات الاتصال في صندوق الحاوي: الرسائل الفورية، والرسائل النصية، وغرف المحادثة، ورمز النادي لجمهور المراهقين.

كلٌّ من هذه القنوات الأخرى هي قنوات أسرع، وفورية أكثر، و-هنا بيت القصيد- أكثر قابلية لعدم البقاء من البريد الإلكتروني، الذي يكون دائماً إلى الأبد؛ وهنا تكمن المشكلة. عندما تحتاج إلى أن تحيل شيئاً ما إلى الطباعة، استخدم البريد الإلكتروني. في عالم الأعمال التجارية، يجب أن تقتصر قائمة الحاجات تلك على الطلبات والتساؤلات والاستجابات الملموسة، أو، بكلمات أخرى، تفاصيل العمل اليومية المجردة.

بالنسبة إلى الثثرة، والرد الوقح، والمُشابكة، وتبادل الأحاديث قرب برّادة الماء، وكل المظاهر المبهجة الأخرى لتسريع العجلة التجارية، استخدم الهاتف أو أحد الأشكال الرقمية الأخرى، حيث يكون التسجيل أقل اكتمالاً؛ أو حتى اللقاء وجهاً لوجه! (المزيد حول هذا الموضوع فيما بعد).

وبالنسبة إلى الرسائل التي يسودها جو أكبر من الدوام، أو فيها حيوية أكبر، خذ بالحسبان كتابة رسالة حقيقية، مستخدماً أدوات كتابة جميلة، مع توقيع وتاريخ بخط اليد، وإرسالها عبر البريد. ستفاجأ كم هو عظيم الوقع الشخصي الذي يُمكن أن تُحدثه رسالة تقليدية في هذا العصر، الذي يتسم بعدم الدوام الرقمي.

## 2 - لا تطبع رسالتك الإلكترونية أبداً

لم تُثبت هذه الوصية نفسها على امتداد الزمن. كنا نحاول أن نصل إلى المكتب الخالي من الورق لنُوفّر بذلك خشب الأشجار. لكن بسبب طبيعة الناس في مجتمعنا الذين يميلون إلى النزاع والخصام، ربما ترغب في الاحتفاظ بنسخ مطبوعة من الرسائل الإلكترونية التي أرسلتها بالإضافة إلى الرسائل التي تلقيتها. طبعاً، كما قد علمنا، حتى البريد الإلكتروني الذي قد حُذف يُمكن استعادته، لكن لمَ المجازفة؟ قم بطباعة الرسالة وخذ دقيقة لتتوح على الحقيقة التي لا يُمكن نُكرانها، وهي أن المكتب الخالي من الورق لن يرى النور قريباً.

يقول توني دي روموالدو، الباحث في الإستراتيجيا وتكنولوجيا المعلومات: «علينا ألا ننسى أن البريد الإلكتروني هو وسيلة قوية ومستمرة جداً، تفرض مخاطر حقيقية وضخمة على الشركات. بالتأكيد تقدم فضيحة أندرسن/إنرون العديد من الدروس حول هذا الموضوع. وفي حال استُخدم لأغراض خاطئة ربما يتولد عنه عواقب بغيضة. لا تقل أي

شيء لا تريد أن يقرأه العالم بأسره على نحوٍ ما». لكن إذا أُصرِّيت على قول شيءٍ ما ربما يتسبب برفع قضايا قانونية ضدك؛ احتفظ بنسخة لتسجيلاتك الخاصة.

### 3 - لا ترسل شيئاً يجب أن يكون خالياً من الأخطاء

#### عبر البريد الإلكتروني

لقد دعم الوقتُ رأينا أن هذه الوصية هي صحيحة فعلياً. قلنا حينها: «من المستحيل ببساطة أن تُصحَّح نصّاً بنجاح على شاشة الحاسوب»؛ وهذا الأمر صحيح الآن كما كان في ذلك الوقت. حين يجب أن تكون عملية تواصل معينة خاليةً من الأخطاء، قم بطباعتها، وخذ شيئاً ما مثل مسطرة بطل استعمالها، واقرأ النص ببطء، سطرّاً سطرّاً. ثم أعد قراءة النص بالعكس، كلمةً كلمة. وتذكر أن مُدققي التهجية لا يكتشفون الكلمة الخطأ التي رُسمت على نحوٍ صحيح. واستعن بأحد ما آخر ليقرأ كلماتك أيضاً.

### 4 - لا تمسح أبداً أي أسماء من كتاب العناوين

تبقى هذه النصيحة وثيقة الصلة خاصة للذي يواجه تحدياً افتراضياً. ومع ذلك، تبدو بالكاد كأكثر تحدٍّ نواجهه اليوم في العالم الافتراضي. إن الاحتفاظ بكتاب عناوين يجري تحديثه باستمرار ومعرفة استعماله سيوفر وقتك. لكن ما يُوفّر من الوقت ليس كثيراً ما



لم تكن مياًلاً إلى إرسال رسائل إلكترونية جيدة وكثيرة. ولماذا تريد أن تفعل ذلك؟ يأتي هذا الأمر عادة تحت عنوان «الرسائل الدعائية التجارية»، وهي في قلب مشكلة التحميل المفرط للمعلومات.

## 5 - لا ترسل أبداً رسائل إلكترونية إلى عدد من الأشخاص وتطلب إليهم إعادة إرسالها

منذ عام 1999، لم يتناقص هذا البلاء! وهو ممارسة مستنكرة على نطاق عالمي. ومع ذلك، يعرف جميعنا أشخاصاً لا يزالون يمارسونه -ومعظمنا يعترف أنه ارتكب هذا الأمر في وقت متأخر يوم جمعة بعد أن غادر الجميع، وبقي وحده عالقاً في المكتب مثلاً.

## 6 - لا ترسل أبداً بريداً إلكترونياً عندما تكون هائجاً أو متعباً

إن ذلك نصيحة أفضل، حتى مما عرفناه في وقتنا. انظر إلى مايكروسوفت، على سبيل المثال، فالرسائل الإلكترونية التي أرسلها اللاعبون الكبار أوصلتهم إلى المحاكم، ولم يكن محتواها ما أرادوا إرساله؛ إنه مثال يمكننا جميعاً أن نتعلم منه. قانونياً، يعود البريد الإلكتروني للشركة التي تزود النظام والاتصال. ليس لديك خصوصية بصفتك فرداً. ويمكن للمحكمة أن تنتزع سجلات البريد الإلكتروني من الشركة، كما حصل لشركة مايكروسوفت. لا، لا تخضع أي شيء لا تريده أن يُقرأ في المحكمة للكتابة؛ نقطة انتهى.



## 7 - لا تروج الشائعات أو التعريض بأشخاص حقيقيين

نعيد هذه النصيحة عندما نتذكر ذلك الرجل البريطاني، الذي تبجح بمغامراته الجنسية في الليلة السابقة في رسالة إلكترونية، أرسلها فقط ليرى الانتشار الواسع لهذا الخبر، ووصله إلى الآلاف من متلقي البريد الإلكتروني في ساعات. تجنب نشر معلومات زائفة حول أشخاص حقيقيين أحياء؛ لأنها ستعود وتؤرق حياتك. يمكن حتى لرسائلك الإلكترونية التي قمت بمسحها أن تُستعاد وتُقرأ في قاعات المحاكم من قبل محامين لا يحملون لك الود والصداقة.

## 8 - لا تقم أيضاً بذلك الأمر تجاه الشركات التي تعمل لها أو

التي يمكن أن تعمل لها يوماً ما

في أثناء السنوات التي تخللت، تطورت هذه الممارسة وأصبحت موقعاً إلكترونياً. معظم الشركات لها موقع شرير واحد على الأقل يهزأ بها، أو يشوه سمعتها، أو ينتقد منتجاتها. ظاهرياً، تختص هذه النصيحة فقط بعصر بعيد وأكثر تحضراً - أعني سنة 1999. وهذه المواقع في متناول اليد عندما تدرس عرض عمل من شركة لديها موقع من هذا النوع.

## 9 - لا تستبدل بقاء وجهاً لوجه ضروري رسالة إلكترونية

يفيد الدليل الذي يروى حول عمليات تسريح العمال، التي تمت عبر البريد الإلكتروني فقط في تعزيز هذه النقطة. إليك ما قلناه في ذلك

الوقت، وكل مدير يجب عليه أن تكون لديه هذه الجمل مُعلّقة في مكان بارز في مكتبه ومكتوبة بالبرونز: «لا تؤنب بقسوة، أو تكافئ، أو تطرد مرؤوساً لديك، يبعث إليك التقارير عبر البريد الإلكتروني، أبداً؛ لأن هناك دائرة من الجحيم في انتظار أولئك الذين يقومون بهذا العمل. فنحن نعزو قيامنا بهذه الالتزامات شخصياً، سواء كانت صعبة أم سهلة، إلى شعورنا الإنساني العالي. وتذكر أنك عندما تكون تحاول أن تقنع أحداً ما بشيء ما، أو أن أحداً ما يحاول إقناعك بشيء ما، فلا غنى عن اللقاء وجهاً لوجه».

#### 10 - تذكر هذا التسلسل الهرمي: أولاً، اللقاء الشخصي،

ثم المكالمة الهاتفية، ثم البريد الصوتي،

وأخيراً البريد الإلكتروني

لا تزال هذه الوصية تثبت صحتها: لتحقيق أعظم الأثر، اعقد لقاءً، حيث تحصل عبره على تواصل مباشر وأكثر «اتساعاً». وبرغم أن التواصل عبر الهاتف يلغي لغة الجسد، لكنه يبقي نبذة الصوت والتبادل المباشر. أما البريد الصوتي فيبقي نبذة الصوت لكن من دون تبادل مباشر. وأخيراً البريد الإلكتروني الذي لا يقدم لا تبادلاً مباشراً ولا أقل من ذلك. من هنا ينشأ سوء الفهم المتكرر بالنسبة إلى الفكاهات التي ترسل عبره، وكذلك بالنسبة إلى أولئك الحمقى المزعجين، لكن الضروريين الذين يستخدمهم الأشخاص للتعبير عن المشاعر والعواطف.

النتيجة النهائية: 80% من الوصايا العشر لاستخدام البريد الإلكتروني لا تزال تثبت صحتها. أما 20% المتبقية فهي لم تُدعم على نحو جيد، أو أنها غير ذات صلة بالواقع الآن. ما رأيك بنصيحة سنقدمها الآن ولم نذكرها قبلاً؟ فقط واحدة، وهي وصيتنا الحادية عشرة:

11 - إن بريدك الإلكتروني يمكن اقتحامه واسترجاعه،

ويمكن أن يستخدم ضدك؛ لذا، استخدمه

فقط عند الضرورة القصوى

إن البريد الإلكتروني هو وسيلة كفوءة جداً من وسائل التواصل حين يُستخدم على نحو واعي - لكن مع ذلك كن حذراً؛ إنه جنة المخاصم.



## التفاوض عندما تكون المشاعر متوترة

كونك مديراً، تنخرط يومياً في كثير من عمليات التفاوض في مكان العمل - سواء كنت تصوغ صفقة تجارية كبرى، أو كنت تحاول أن تقنع رئيسك بالموافقة على برنامج جديد، أو كنت تسعى إلى تشجيع أحد مرؤوسيك المباشرين على تحسين أدائه أو أدائها. في أثناء أي عملية تفاوض، يصبح الاهتمام بسلوكيات التعامل حاسماً على نحوٍ خاص. ارتكب هفوةً ما، مثل تصعيد التوتر الانفعالي أو التشبث بموقفك على نحو عدائي، وجازف بخسارة حدك التفاوضي أو، ما هو أسوأ، رؤية صفقتك المُصاغة بعناية وهي تنهار.

تقدم المقالات في هذا القسم نصيحة مفيدة لتجنب هذا السيناريو. إذ تتضمن الإستراتيجيات مساعدة نظيرك التفاوضي على حفظ ماء وجهه في أثناء جولة متوترة ومشدودة من التفاوض، ومعالجة ذلك التحدي التفاوضي الحساس على نحوٍ خاص: أن تقول «لا» رداً على طلب غير معقول من رئيسك في العمل - والتماسك عندما يحتج.

ستجد أيضاً اقتراحات لاستخدام العواطف إستراتيجياً في أثناء التفاوض. وكمثال على ذلك، إن من المفيد أن توجد جواً دافئاً وودياً في وقت مبكر من عملية التفاوض - عندما يكون من المحتمل أن تكتشف أنت ونظيرك خياراتٍ إبداعية لإنجاز اتفاقيات مفيدة على نحو متبادل. إن التعبير عن بعض الغضب (حتى لو لم تكن غاضباً) في وقت متأخر من عملية التفاوض، عندما يسعى كلا الفريقين إلى ادعاء الحق في القيمة من الصفقة، يمكن أن يعود عليك بمنافع أكثر.

## عندما تجد الفاشلين في وجهك

كيف تتعامل مع الأشخاص المشاكسين

سوزان هاكلي

كان مارتي سبينس يطفئ حاسوبه في عصر أحد أيام الجمعة، ويتطلع بشوق إلى أخذ أسرته والتوجه إلى منزله الواقع بجانب إحدى البحيرات لقضاء عطلة نهاية الأسبوع. إذ ظهر رئيسه فجأة وقال له: «مارتي، أحتاجك في إنهاء عرض دلكورت، لكي يكون أول ملف على مكاتب الموظفين صباح الإثنين. أما أنا فعليّ أن أدرك موعد الطائرة. لا مشكلة، أليس كذلك؟ أعرف أنه يمكنني الاعتماد عليك».

أدرك سبينس بسرعة أن الأمر يستغرق معظم وقت عطلة نهاية الأسبوع لإنهاء العرض. وكان الجميع قد غادروا لتوهم، والرئيس يتوجه نحو الباب للمغادرة. وسُيلقى العمل على كاهله إذا لم يقل شيئاً بسرعة.



كان غاضباً؛ فهذه ليست المرة الأولى التي يطلب منه مديره معالجة مشكلة، يجب عليه أن يعالجها بنفسه. ماذا عليه أن يفعل؟

كما يشرح وليام أوري، مؤلف كتاب «الوصول إلى ما وراء الرفض: التفاوض مع الأشخاص المشاكسين» (دار بنتام للكتب 1991)، Getting Past No: Negotiating with Difficult People (Bantam Books, 1991) فنحن جميعاً نتحتم علينا أن نتفاوض أحياناً مع أشخاص مشاكسين؛ ربما يكونون عنيدين أو متعجرفين أو عدائين أو جشعين أو غير شرفاء. حتى الأشخاص المعتدلون على نحو اعتيادي، يُمكن أن يتحولوا إلى خصوم؛ فالفتاة المراهقة يمكن أن تكون فاتنة في لحظة ما وتكيل الإهانات إليك في لحظة أخرى. كذلك يمكن أن يكون رئيسك متعاوناً ومتفهماً معظم الوقت لكن يطلب أشياء غير معقولة في عصر أحد أيام الجمعة.

### التشبث برأيك

إن التعامل مع الأشخاص المشاكسين يمكن أن يمثل تحدياً، ويتطلب القيام به على نحو فاعل مهارات خاصة.

يصف أوري، في كتاب «الوصول إلى ما وراء الرفض»، إستراتيجيته التي تتكون من خمس خطوات للتعامل مع المساومين العنيدين والأشخاص المشاكسين. يُطلق على منهجه «التفاوض الذي يكون اختراقاً»، وهو طريقة «لتحويل اللعبة من مواجهة وجهاً لوجه إلى حل للمشكلات جنباً إلى جنب».

عندما طلب رئيسه المساعدة، كانت ردة فعل سبينس العفوية ربما أن يُهاجمه بقوله: «كان لديك ثلاثة أشهر لإنجاز هذا العرض، وقد سألتك عدة مرات إذا كنت بحاجة إلى مساعدة. لن أتخلى عن خططي للتمتع بعطلة نهاية الأسبوع لأنقذك في اللحظة الأخيرة». في حال اختار هذا الطريق، عليه أن يدافع عن نفسه لكن مع احتمال أن يُعرض علاقته برئيسه للخطر. بدلاً من ذلك، كان بإمكانه أن يستجيب للمطلب، ويقول: «بالتأكيد، يُمكنك الاعتماد عليّ»، ومن ثم عليه مواجهة أسرته المحبطة، والتعامل مع مشاعر الغضب التي انتابته على أنها غير مبررة.

أحياناً أحسب في المثلث الذهلي للمشترك المتطلبات التي  
تحتاجها ثم أقرر إذا كانت في الحقيقة. كيف يمكنك  
تقول «لا» مع الحفاظ على العلاقة؟

هناك خيار آخر، وهو أن يُحاول أن يُقحم رئيسه في عملية مشتركة لحل المشكلة. «أنت لديك طائفة تود أن تلحق بها، وأنا ذاهب لأخذ أسرتي، ومن المهم أن أكون هناك في الوقت المحدد. أرغب في مساعدتك، وكم أتمنى لو أنني علمت بهذا الأمر قبلاً. لنرى ما الأفكار التي يمكن أن نخرج بها». تُسلّم هذه الإجابة بمأزق الرئيس -لديه طائفة عليه أن يلحق بها- مع تثبيت فكرة أن سبينس لديه التزام يجب القيام به. هذه الإجابة تُوحي أيضاً أنه يُمكنهما معاً أن يخرجوا بحل (على سبيل المثال، الاستعانة بأحد ما للمساعدة، أو اقتطاع نصف يوم من إجازة كل واحد

منهما، أو تقديم تقرير غير مكتمل، أو إخبار العميل أن التقرير سيسلم في نهاية يوم الإثنين).

### عندما تحتاج فقط أن تقول «لا»

أحياناً، حتى مع حل المشكلات على نحو مشترك، تحتاج إلى قول «لا» حازمة وواضحة. لا، لن تعمل طوال إجازة نهاية الأسبوع. لا، لا تتحمل ميزانيتك المنزلية ثمن شراء سيارة جاغوار جديدة. لا، لا يمكن لمُساعدك أن يعمل من منزله يومين في الأسبوع. لا، من غير المقبول أن يتأخر تسليم البضائع من الموزعين شهراً كاملاً. كيف تقول «لا» مع الحفاظ على العلاقة؟

في حلقة الدراسة «كيف تقول لا... وتصل إلى نعم...»، التي قُدمت في برنامج قامت به كلية الحقوق في جامعة هارفارد تحت اسم برنامج حول التفاوض، يقترح أوري إقحام «لا» بين «نعمين». بدايةً، قل «نعم» لمصالحك وحاجاتك الخاصة، ومن ثم قل «لا» للمطلب أو السلوك المحدد الخاص، وأخيراً قل «نعم» وأنت تقدم عرضاً.

في حالة المُساعدة التي تريد أن تعمل من منزلها، يمكنك أن تطلع على مصالحها وتقرر أنها ليست مقنعة بما فيه الكفاية بالنسبة إليك لتوافق على مطلبها، اشرح أولاً لمصالحك: «أريد أن يعمل فريقنا مع بعضه هنا وأن يتبادل أفراد الأفكار فيما بينهم. أؤمن بإسهامك وأحتاجك أن

تكوني جزءاً من ذلك الفريق». ومن ثم تأتي الـ«لا»: «أتفهم قلقك فيما يخص المسافة الطويلة، التي تقطعينها يومياً للوصول إلى مكان العمل، لكنني قررت أنه لا يمكنك العمل من منزلك يومين في الأسبوع». أخيراً، العرض: «يُمكننا النقاش حول أن تعلمي من المنزل بين الفينة والأخرى، وأيضاً يمكننا النقاش حول تنظيم ساعات عملك على نحو مختلف، لكي تتجنبي ساعات الذروة. أو يمكننا مناقشة إعادة تعيينك في عمل مختلف، لا يستلزم وجودك هنا جسدياً».

### مواجهة التحدي

يُمكن أن يمثل الدفاع عن نفسك في وجه الأشخاص المشاكسين تحدياً قاسياً جداً؛ لأنهم ربما يملكون ترسانة من الأسلحة تتضمن السخرية، والاستئساد، وكيل الإهانات، والخداع، والمبالغة. هم في بعض الحالات قد يُهاجمونك؛ ويتجنبون المواجهة في مرات أخرى ربما. أحياناً يمكن أن تُؤخذ على حين غرة؛ وفي مرات أخرى ربما يكون هناك مشكلة مزمنة تحتاج إلى معالجتها.

على سبيل المثال، إذا اعتاد زوجك السابق على تصغيرك والتقليل من شأنك أمام أولادك دائماً، لا تردي عليه الإهانات بمثلها، بل حاولي أن تجدي وقتاً يمكنك فيه أن تجري نقاشاً حقيقياً معه من دون مقاطعة. دعيه يعلم كيف تشعرين إزاء ملحوظاته وتعليقاته. وشجعيه على شرح لماذا يقول هذه الأشياء. اطرحي أسئلة، واجعليه يشعر أنك

تستمعين إليه على نحو جيد. ومن ثم تكلمي عن مصلحتكما المشتركة في سعادة الأولاد.

حضّر سلفاً للمفاوضات الصعبة متى كان ذلك ممكناً. بداية، وقبل كل شيء، اعرف نفسك: ما القضايا التي تثير مشاعرك وتُهيّجها؟ ما الأمور الأساسية بالنسبة إليك؟ ما الأمور غير المقبولة؟ وبعد ذلك، فكر فيما يمكن أن تسمعه من منافسك وحضّر كيف يمكن أن ترد عليه.

ادرس التناظر الآتي في لعبة الغولف. يقول جاك نيكلاوس: إنه يجب على كل لاعب غولف أن يتعلم على نحوٍ مُنتظم درساً، يُركّز على الأساسيات مثل القبضة والاصطفاف؛ لأنه إذا كانت بنيتك سليمة، فإن هناك فرصة محترمة في أن تضرب ضربة جيدة على نحوٍ معقول. وعلى نحوٍ مُشابه، يجب على كل مفاوض موهوب أن يُجري عملية جرد مُفصّلة قبل التفاوض. اسأل نفسك: ما أهدافي؟ ما إستراتيجيتي؟ ما نقطة الانصراف؟ مثل البنية اللائقة في الغولف، إذا خطت لمفاوضاتك بتحضير مُركّز، فستُحسّن فرص الخروج بنتيجة جيدة.

### ابن جسر ذهبياً

ربما تحتاج بمُجرد أن تأتي بمنافسك الصعب إلى الطاولة إلى بناء «جسر ذهبي»، وهو مُصطلح لأوري يعني السماح لمنافسك أن ينقذ ماء

وجهه، ويرى النتيجة على أنها على الأقل انتصار جزئي. حتى عندما يدخل رئيسك إلى مكتبك عصر يوم الجمعة، ويَتَحَفُّكَ بطلب لا يُراعي مشاعرك، فأنت تحتاج إلى قول «لا» بطريقة تحمل احترامك له بصفته رئيساً لك في العمل. كذلك أنت تريد أن تُشعر مساعدتك أنك تقدر إسهاماتها، حتى لو كنت لا تستطيع الموافقة على السماح لها بالعمل في المنزل. أخيراً، تودين أن تجعل زوجك السابق يعرف أنك تَتمَنين أبوته، حتى في أثناء الطلب منه أن يتوقف عن تصغيرك والتقليل من شأنك من أجل مصلحة الأولاد.

إذاً، كيف تساعد منافسك العنيد على إنقاذ ماء وجهه، وتبقى تدافع عن نفسك؟ يقترح أوري إعادة تأطير المشكلة، بحيث تجذب منافسك إلى التحرك في الاتجاه الذي تُريده أن يتحرك إليه. بطريقة إعطاء الأمثلة، يروي أوري قصة أخبرها صانع الأفلام ستيفن سبيلبرغ، الذي كان يتعرض للمضايقة والتهديد بقسوة من قبل صبي أكبر منه سناً عندما كان عمره 13 سنة تقريباً. قدّر سبيلبرغ أنه لا يمكنه أن يهزم ذلك المُستأسد في لعبته، وهي استخدام القوة الجسدية، لذا غيّر اللعبة عبر دعوته إلى لعب دور بطل الحرب في فيلم كان يُعدّه حول قتال النازيين. وكما يصف سبيلبرغ الأمر: «جعلته قائداً للفرقة في الفيلم، مع خوذة، وثوب القتال، وحقبة ظهر؛ وفيما بعد، أصبح أفضل صديق عندي».

يشرح هذا الأمر مفهوماً أساسياً: أقحم منافسك في إيجاد الحل. ليس من المرجح أن يقبل شخص عنيد عرضك كاملاً، بغض النظر عن مدى كونه معقولاً ومبرراً. أعطه بعضاً من الخيارات: هل تفضل أن نلتقي في مكتبك أم في مكتبي؟ يمكنني أن أدفع المبلغ كاملاً أو على دفعات، ما الأفضل بالنسبة إليك؟

يبحث مفاوضو تحرير الرهائن عن طرق لبناء صلة، وجعل آخذي الرهائن ينقذون ماء وجههم، مع أمل أن آخذي الرهائن سيميلون إلى العقلانية أكثر. يستمع المفاوضون باهتمام إلى ما يريد آخذو الرهائن، سواء كان ذلك اعتذاراً، أو التكلم مع شخص أثير لقلبهم، أو فتجاناً من القهوة، أو إقراراً بما تعرضوا له من ظلم. يسجل المفاوضون الملحوظات باهتمام، على أمل أن يجدوا شيئاً ما يعطيهم الفاعلية والقوة.

على نحوٍ مشابه، يجب عليك أن تعطي اهتماماً كبيراً لمنافسك، مع إدراك أن بعضاً من حاجاته لم يصرح بها ربما. حيث يُمكن لصاحب شركة يرفض الانخراط في عملية حل المشكلات للمساعدة على إنهاء صفقة بيع شركته أن يتحول إلى التصرف بتردد متأصل، فيما يخص مبدأ البيع. يمكنك، مع إدراك هذا الأمر، أن تعدل الصفقة على أساس إنشاء مشروع تجاري مشترك، بإعطاء دور له في الشركة الجديدة.



## استمع لتتعلم

إذا كان ثمة من صفة مشتركة بين جميع عمليات التفاوض الناجحة فعلياً، فهي أن تكون مستمِعاً فاعلاً، التي لا يعني بها أوري فقط: أن تسمع ما يقوله الشخص الآخر، لكن أيضاً أن تسمع ما وراء الكلمات. إن الاستماع الفاعل هو شيء يتحدثون عنه كثيراً، لكنه نادراً ما يُمارَس على نحو جيد؛ فهو مهارة دقيقة تتطلب جهداً متواصلاً وكثير الاهتمام. فالمستمع الجيد سيجرد منافسه من أسلحته عبر الانحياز إلى جهته،

## التفاوض الذي يمثل اختراقاً

في كتابه «الوصول إلى ما وراء الرفض»، يوجز وليم أوري الحديث عن خمس خطوات للتفاوض مع منافس عنيد، سواء كان رئيساً في العمل، أو زميلاً، أو زبوناً، أو موظف مبيعات، أو زوجاً أو زوجة.

1- لا تتجرّ إلى ردة الفعل: اخرج إلى الشرفة. عندما يكون شخص ما صعباً في التعامل، ربما يكون رد فعلك الطبيعي أن تشعر بالغضب -أو أن تستسلم. بدلاً من ذلك، خذ نفسك ذهنياً إلى مكان يمكنك فيه أن تنظر إلى النزاع على نحو موضوعي وتُحضر ردك عليه. كلما وجدت أنك تتجه نحو الانفعال والغضب، جرّب «الخروج إلى الشرفة».

2- جرده من أسلحته عبر الانحياز إلى جهته. هي واحدة من أقوى الخطوات التي تتخذها -وواحدة من الخطوات الأكثر صعوبة- وتكون بأن تحاول أن تفهم وجهة نظر الطرف الآخر. اطرح أسئلة، وأظهر فضولاً صادقاً حقيقياً.

3- غير اللعبة: لا ترفض -أعد التأطير. لا يجب عليك أن تساير شخصاً عنيداً في لعبته. بدلاً من التورط في معركة إرادات أو مواقع ثابتة، ادرس وُضْع إطار جديد للتفاوض.

4- ليكن من السهل عليك أن تقول «نعم». ابنِ جسراً ذهبياً. ابحث عن طرق تساعد منافسك على إنقاذ ماء وجهه وتُسعِرُه أنه يسير نحو مُرادِه؛ على الأقل في بعض المسائل. إن استخدام معايير إنصاف موضوعية يمكن أن يُساعد على إيجاد جسر بين مصالحكما.

5- ليكن من الصعب عليك أن تقول «لا». حاول أن تعيده إلى صوابه، لا أن تركعه. استخدم قوتك ونفوذك للمساعدة على تثقيف منافسك حول الوضع برُمته. فهو إن فهم العواقب والبدائل التي في حوزتك، فربما يعود إلى المنطق والتفكير السليم.

وطرح أسئلة غير نهائية وقابلة للتعديل عليه، وتشجيعه على إخبارك عن كل شيء يسبب إزعاجاً له. أكثر من ذلك، يقول أوري: «هويحتاج

إلى معرفة أنك سمعت ما قاله [وفهمته]». أوجز ما فهمت مما قاله، وأعده على مسامعه بكلماته التي استعملها هو.

يشير أوري إلى أن هناك فائدة كبيرة لك: «إذا أردته أن يُسَلِّم بالقضية التي تهملك، فسَلِّم وأقرَّ بالقضية التي تهمة أولاً». وربما تجد أنك لا تملك خياراً إلا أن تقوم بهذا الأمر - وإلا فكيف يمكنك أن تتجنب الوصول إلى طريق مسدود؟

### ليس عليك أن تحبهم

إن التعامل مع الأشخاص المشاكسين لا يعني أن تحبهم، أو حتى تتوافق معهم، لكنه يعني الإقرار أنك تتفهم وجهة نظرهم.

وُكِّلت إلى الأخضر الإبراهيمي، المبعوث الخاص للأمم المتحدة إلى أفغانستان في أعقاب هجمات 11 أيلول الإرهابية، مهمة لا يمكن وصفها إلا أنها مخيفة، وهي التفاوض مع أمراء الحرب وأشخاص آخرين تسببوا في إراقة الدماء الكثيرة في تلك البلاد؛ لمحاولة إيجاد حكومة مستقرة. وتحدث عن الحاجة إلى التفاوض مع الأشخاص المشاكسين: «الأشخاص اللطفاء يجلسون في باريس... لكن لإيقاف القتال، يتحتم عليك التحدث إلى الأشخاص الذين ينخرطون في القتال، بغض النظر كم هو رهيب التعامل معهم... لو كنت لا أرغب في مصافحتهم، لما قبلت القيام بهذه المهمة».

سواء كنت تتفاوض مع شخص غضوب على نحوٍ خطر أم شخص مزعج على نحو بارد فقط، ستكون المواهب ذاتها مفيدة لتحقيق النتائج التي تريدها. حاول معرفة ما يريده منافسك، وابدأ بتبرير لماذا يلبي حلّك حاجاته. إذا نجحت، يمكنك أن تحول منافسيك إلى شركاء.

## المضيُّ بالرفض

هولي ويكس

اعتاد روجر فيشر، الخبير في فن التفاوض، والكاتب المشارك في تأليف الكتاب الواسع الانتشار والتأثير «الوصول إلى الموافقة» -أن يُخبر طلابه في كلية الحقوق: أنه يتمنى أحياناً لو أنه ألف كتاباً عن الوصول إلى الرفض. لم يكن لديه مشكلة في قول «لا»، كما يقول، لكن كانت مشكلته في المضي في قول «لا»: عندما كان يتسبب هذا الرفض بإحباط أفراد الأسرة أو في جعل الزملاء يضغطون عليه، كان يكف عن قول «لا»، ويرضخ للأمر الواقع -حتى لأشياء لم يُرد أن يفعلها.

كما هو الحال مع فيشر، فإن معظمنا يرغب في أن يكون مقبولاً من الآخرين، وكذلك أن ينسجم معهم. يعود ذلك إلى أن الأشخاص

عموماً يحبوتنا عندما نقول لهم: «نعم». أكثر مما يفعلون عندما نقول: «لا». كذلك، إن قول: «لا» يمكن أن يكون غير سار - أحياناً إلى حد بعيد جداً. خاصةً عندما نقول: «لا» - لشخص عالي المستوى والمقام - نشعر بتوتر كبير ما بين رغبتنا بالمضي بالرفض، ورغبتنا بالبقاء بعيداً عن المتاعب.

نادراً ما يحبُّ الأشخاص الذين نقول لهم: «لا» أن يسمعوا ذلك، ولا عجب في ذلك. فقولنا: «لا» يُشير إلى رفضنا - أفكارهم، وتمنياتهم، وأولوياتهم. بناءً على ذلك، سيُحاول معظم الأشخاص أن يحملوننا على تغيير «لا» إلى «نعم». هذا يعني أنه يجب علينا أن نعمل لتعطيل الانفعال من جهتين: المشقة التي تعترينا بسبب المضي برفض لا يحظى بالشعبية، والضيق أو الإحباط أو الغضب، الذي يعتري نظيرنا عند سماعه.

يمكننا، بالطبع، أن نحل العقدة العويصة بالتسليم والموافقة. لكن في النهاية، يمكن أن تتسبب عواقب عدم الإصرار على الرفض بإحداث أذى أكبر كثيراً - لثقتك بنفسك، ولعلاقتك بالشخص الآخر، ولمصداقيتك وتأثيرك كمحترف.

إذا رغبتنا في تقليل التوتر الناجم عن الإصرار على الرفض، يحسن بنا ألا نفكر: هل سنمضي في الرفض، بل كيف نفعل ذلك؟

### الأسباب العديدة للجوء الآخر إلى المقاومة

أولاً، على كل حال، يُساعد هذا الأمر على إدراك لماذا يريد نُظراؤك أن يحولوا «الرفض إلى قبول»، وأن يعيدوا تعديل استجابتك الانفعالية الخاصة؛ لتتلاءم مع جهودهم:

### الثقافة التجارية

ليس من المهين لك على نحوٍ ضمني أن الشخص الآخر يريدك أن تتراجع عن قول: «لا» - بل هي جزء من مناخنا التجاري: أن نحاول تحويل الرفض إلى قبول. إذا أردت أن تبقى الدرجة الانفعالية باردة، فلا تقرأ تحديه لرفضك، على أنها إهانة لكرامتك أو مصداقيتك.

### الخبرة والآمال الشخصية

يُمكن للخبرة والآمال الشخصية لنظيرك، لا العلاقات الشخصية بينكما، أن تكون أقوى مُحدّد للطريقة التي يستجيب بها رداً على قولك «لا». ربما يكون رده عبر المجادلة، أو التملق، أو الذهول، أو الغضب بسبب أنه تعامل دائماً بهذه الطريقة عند سماعه «لا».

كنت مرة أتناقش مع محامٍ، وبعد أن امتنعت عن الموافقة حيناً من الوقت، اقتنعت أخيراً برأيه. بعد أن وافقت، استمر في محاولاته لحملي على تغيير رأيي. أخيراً، ضحكت، وقلت: «ما خطبك يا بطرس! أنا متفق معك».

صمت برهة وقال: «معظم الأشخاص لا يفعلون ذلك».



## السياق

ربما يكون هناك شيء ما فيما يخص إصرارك على الرفض - قد يكون سبباً شخصياً، وقد لا يكون - يجعل من الصعوبة بمكان على نحو خاص أن تُحوّل رفضك إلى موافقة. إنه أمرٌ طبيعي، على سبيل المثال، لشخص ما ربما يكون قادراً على سماع «لا» سرّاً أن يشعر بالحرج لقبولها علناً. ربما يريدك أن تتراجع وتقر لكي ينقذ ماء وجهه.

ليس كل الاحتكاك بين جهد المضي بالرفض، وجهد تحويل الرفض إلى موافقة هو احتكاك سيئ، بل هو جزء منه. فالاحتكاك السيئ يتحول إلى صراع إرادات، مع انتصار طرف ورضوخ الآخر أو تسليمه بالأمر الواقع. هذا الأمر صعب في العلاقات، ويقود غالباً إلى الانتقام.

## مقاومتك الشخصية

في الوقت الذي تكون فيه مقاومة نظيرك لرفضك ثقيلة عليك، ربما يكمن جزء من المشكلة فيك، حتى لو لم يبدأ الأمر كذلك. كثير من الأشخاص مُدربون على تحويل الرفض إلى موافقة، بدل المضي بالرفض. أي شخص ببساطة يتصفح مجلة غير متخصصة يتعلم ألا يتخذ أبداً من كلمة «لا» جواباً؛ في المقابل، يُجانب الصواب أولئك الأشخاص الذين يجربون المضي بالرفض. لذا، فمن دون تقنيات ووسائل مُمارَسة نلجأ إليها، نحن نستجيب على نحوٍ انفعالي.

فكر في عملية الأخذ والرد فيما بيننا،  
على أنه نزاع شريف حول الطريقة  
التي يجب أن يحل التوتر وفتها.

إن المضي بالرفض يضعنا في مأزقين مختلفين: أولهما، أننا لا نحب أن نكون سلبيين، وثانيهما، أننا لا نحب أن نُدفع دفعاً إلى عمل شيء ما. إذا كنت لا تحب أن تكون سلبياً على نحو خاص، فإنك على الأرجح تميل إلى تلطيف رفضك. يبدو لك من الطبيعي أن تحاول أن تمضي بالرفض بلطف ورقة؛ لكن قد يفضي هذا إلى ألا يُستمع إلى رفضك.

إذا كنت لا تحب أن تُدفع دفعاً إلى عمل شيء ما على نحو خاص، فعلى الأرجح أنك تميل إلى أن تصبح عدائياً مع مُضيك بالرفض. وبالنسبة إليك، الشيء الطبيعي أن تنهي النقاش، لا أن تسهب فيه. تكمن المشكلة في هذه الإستراتيجية أنه قد تتطلب منك أن تمضي كثيراً من الوقت على ضبط الأضرار الناجمة عن وقوع الأمر.

يكون الحل في كلا الحالتين أن تغير الطريقة التي تقول بها: «لا» - ذلك هو الجزء الذي يمكنك التحكم به. تحتاج أن تمتلك مهارة أن تقول: «لا». وأن تمضي بالرفض على نحو حيادي - أن تقول: «لا» ببساطة، ووضوح، وعلى نحو مباشر، مُستخدماً حُججاً لا يمكن إضعافها بسهولة من قبل نظيرك.

### «لا» الحيادية

تكون «لا» الحيادية ثابتة، وغير متغيرة، وواضحة. هي غالباً تُفسَّر بما هي ليست عليه. هي ليست فظةً، ولا مُشاكسة أو اعتذارية. هي لا تتسم بالمعارضة، وليست مُخفِّفة على نحوٍ حاد، وليست لطيفة أكثر مما ينبغي. حيادي ولطيف ليسا متشابهين. حتى لو كنت لطيفاً، استخدم الحيادية للمضي بالرفض.

عبر الالتزام بالحيادية، أنت تُركِّز على الغاية التجارية للرفض، لا الشخصية. إذا كان رفضك الأولي مؤقتاً أو تجريبيّاً، يكون رفضك الثاني فظاً وغلِيظاً، والثالث لاذعاً وحارقاً، أنا لا أسمع بالضرورة نواياك، مهما كانت؛ فليس عملي أن أقرأ النوايا. أنا أسمع أنك بدايةً تعطيني الأمل، ومن ثم تفقد أعصابك. هذا الأمر شاق فيما يتعلق بالعلاقات، وشاق كذلك على سمعتك.

أنت تحتاج إلى التصرف مثل الحكم. فالحكم يقول تماماً ما يقوله - خبر جيد لبعضهم، وسيئ للآخرين - بغض النظر عن المشاعر القوية التي تثيرها رسالته عند كلا الطرفين. يقتصر عمله على تقديم رسالته على نحو حيادي، والمُضي بها على نحو حيادي فيما لو جرى تحديده.

الأسلوب الحيادي لا يمنعك من التكلّم مباشرةً عن الاحتكاك، أو النزاع بين المضي بالرفض ومحاولة تحويل الرفض إلى موافقة.

«لأنه من الصعب عليّ أن أقول لك: «لا»، فعلى الأرجح أنه من الصعب عليك أن تسمعها»، هذا منسجم مع الأسلوب الحيادي. استخدم لغتك الخاصة هنا، لكن تحقق أن ما تقوله يُقال على نحوٍ حيادي:

• إذا كنت تعرف أو تشك لماذا يقاوم نظيرك رفضك، فأقرّ بما يقلقه على نحو صادق، لكن من دون إعطائه الأمل. «لديك كثير من الفائدة فيما تطلب، ويبدو كذلك وكأنني أنا شخصياً أقف في طريقك». قدّم سبباً أو تبريراً لرفضك. «أرى عملي على أنه موازنة حاجات سليمة، لكنها متنافسة. أنا أركز على ذلك». ألسنت فقط توجد ثغرة للمناقشة؟ أحياناً، نعم. لكن الهدف من المضي بالرفض ليس بالضرورة أن تنهي هذه المحادثة بكلمة تتألف من مقطع واحد.

• إذا كان مُبرّرك قد اختير بعناية وعُبرت عنه حيادياً، فامضِ به. لا تتراشق المناقشات المختلفة مع نظيرك. إن تغيير المناقشة ليس بالضرورة تحسیناً عبر الإعادة والتكرير.

• ربما ترغب، في بعض الحالات، أن تخبر نظيرك عن الأمور التي يمكن أن توافق عليها. هذا ليس تأسيساً للمضي بالرفض، إنه خيار، وهو البداية للعملية التفاوضية. إذا كنت مستعداً لذلك، فليس عليك أن تنتظر النظير لكي يطلب ذلك.

## الواجبات والمحظورات

أبقِ عينك على القضية، لا على الشخص

أنت ترى عملك في الماضي بالرفض، وأنا أرى عملي في تحويل الرفض إلى موافقة. لا أحد منا يرتكب خطأ - نحن فقط لا نريد الحصول على النتيجة نفسها. قد يكون مفيداً أن ننظر إلى الشد والجذب بيني وبينك على أنه خلاف شريف، حول: كيف يجب أن يُحلَّ التوتر؟ لا يفيد أن ننظر إلى مقاومتي رفضك على أنها عدم احترام لك.

اعرف المنبهات والمثيرات بالنسبة إليك

ربما يجرب نظيرك تكتيكات مختلفة، ليحملك على تحويل رفضك إلى موافقة. إن التكتيك الذي يستخدمه نظيرك يؤثر فقط إذا كنت ضعيفاً إزاءه. ما النقاشات التي تكون أنت سريع التأثر بها كثيراً؟ ما هي كذلك التكتيكات؟ هل يُزعجك اقتراح يتوعد بأن النقابة ستعرف بأمر ما؟ هل تؤثر فيك الدموع، فتقدم منديلاً ورقياً أو تعانق الذي يبكي تضامناً؟ يعرف معظمنا متى يكون ضعيفاً إزاء أمرٍ ما. إذا شعرت بالضعف، على سبيل المثال، إزاء نظيرة تقول: إن ظنها خاب بك، وإنها تشعر بالخذلان شخصياً؛ لأنك تصر على الرفض، فإنك على الأرجح كنت سريع التأثر بذلك الإحساس بالتقصير من قبل.

### لا تعطهم الكثير ليقرؤوا

من الصعب جداً أن تتقي جزءاً من رسالة لتقرأها إذا، أولاً، كانت الرسالة مُتنوعة و، ثانياً، كان هناك غضب انفعالي فيها. إنَّ «لا» القاسية الخشنة التي تؤذي أو تغضب الأشخاص، تجعلهم يتمسكون بأسلحتهم، حتى لو كان كل ما أردت فعله هو أن تنهي المحادثة معهم. على الجانب الآخر، إن الأشخاص الذين لا يُريحهم أن يستمروا في الرفض، غالباً ما يُفرطون بالطبيعة الاعتذارية والتبريرية لرفضهم -هم يقولون «لا»، ثم يعبرون عن ندمهم عليها، ويطلبون السماح للاستمرار فيها، كل هذا في وقت واحد. تبدو الرسالة التي تحيط بـ «لا» على أنها «أريد أن أستمّر في الرفض، وعلى الرغم من ذلك أريدك أن تحبني». إن هذا الأمر تصعب قراءته، لكن المهم أكثر، إذا لم أرد أن أسمع الـ «لا»، فإنه من السهل جداً عليّ أن أتجاهلها.

### لا تُضعف رفضك

يفعل العديد من الأشخاص هذا الأمر بالمقلوب على نحو غريب. إذ يبدوون الرفض باستخدام أسباب خفيفة، مع الاحتفاظ بالسبب الحقيقي الثقيل. يرمي النظر بالأسباب الصغيرة عرض الحائط؛ لأنها ليست مقنعة جداً. للحدّ من الإحباط على كلا الجانبين، قدّم الأسباب ذات الوزن الجيد سلفاً.



طالما كان مساعد أحد المديرين التنفيذيين يساعد زميلاً له في أعمالٍ ليست من مسؤوليته، فهو الآن بحاجة إلى أن يقلص ميله إلى قول «نعم» في كل الأوقات؛ لأنه لم يعد قادراً على الاحتمال. في المرة القادمة التي طلب منه زميله مساعدته المعتادة في النسخ الفوتوغرافية، قال: «عليّ أن أرفض، وهذا حقاً خطئي؛ لأنني أعاني عدم قدرة على إدارة وقتي جيداً». لم يوافق زميله على أنه لم يكن يُدير وقته جيداً -لأنه في الحقيقة كان يحسده على حسن إدارته لوقته. ومع عدم قبوله أن مساعد المدير التنفيذي كان يُعاني سوء إدارة في الوقت، فإنه لم يقبل رفضه أيضاً.

هو برفضه قام بنقد ذاتي؛ لأنه أراد أن يتجنب النقد المحتمل بأنه لم يكن مُفيداً جداً، لكنه ضعف رفضه بعمله ذاك.

### احذر التعاطف المضلل

يشعر كثير منا بالندم والأسف على نحوٍ صادق، إذا شعرنا نظيرنا بالإحباط بسبب مضيئنا بالرفض. لكن كن حذراً وواضحاً حول ما يمكنك أن تدعي المشاركة به منطقياً.

تفاجأ زوجان متزوجان حديثاً، وشعرا بالضيق بسبب رفض مصرفهما الجديد طلب الرهن العقاري الذي تقدم به. أبدت موظفة الرهن العقاري موافقتها على أن الرفض محبط. وكانت تستمع إلى



احتجاجهما وجدالهما، وكذلك قدّمت بعض الاقتراحات مع المضي بالرفض. لكن مع مفادرة الزوجان مكتبها، قالت: «صدّقاني، إنني أشعر بالاستياء بالقدر الذي تشعران به». التفتت الزوجة الشابة إليه، وقالت بسخط: «هذا الأمر غير صحيح».

قوّضت موظفة الرهن العقاري، وأضعفت رفضها المُقنع بادعاء أن ألمها كان بحجم ألم الزوجين. لن يبدو هذا الأمر حقيقياً لأولئك الذين يجب عليهم أن يقبلوا الرفض.

**تجنّب الموقف الحربي: «لن أستسلم؛ أنت الخاسر»**

لا يحاول الجميع أن يُلطّفوا رفضهم. بعضٌ منا يقول «لا»، وكأنه في معركة؛ ويتعامل مع مُضيه بالرفض على أنه حرب تصعيدية. قد ينطبق هذا الأمر عليك فيما لو وجدت أن معركة إرادات تنمو وتكبر. عندما يظهر المضي بالرفض وكأنه انتصار للإرادة، تغدو النتائج الجيدة-والحكم الجيد على الأمور- في خطر.

**لا تعطِ أملاً زائفاً غير حقيقي**

إن الإصرار على الرفض وقتاً مؤقتاً، أو مع إظهار للإكراه، يجعل من السهل على نظيرك أن يأمل أن تُغيّر رفضك -ومن الصعب عليه أن يقبل هذا الرفض. ويبدو الأمر أنك على وشك تغيير رفضك والموافقة، وهذا ما يشجع نظيرك على مواصلة الضغط. جرب الطرق الإيجابية

التي اقترحت هنا لتكسر نمط الاستسلام، بدلاً من اللجوء إلى أسلوب رفض يوحي أنك على وشك الاستسلام وتغيير رأيك.

### تَدَرَّبْ على المضي بالرفض، ولا تتجنبه

إذا أردت أن تُحسِّن أداءك في المضي بالرفض في وجه البراهين والتكتيكات، التي تُؤثِّرُ فيك، فقد يكون منطقياً أن تتدرب مع شخص سيلعب دورَ أسوأ، كابوس بالنسبة إليك في وضع محمي. هذا أفضل من الانتظار إلى أن ينشأ موقف حقيقي، إذ تكون أمورٌ كثيرة في خطر شديد.

عليك أن تتدرب لأربعة أسباب: (1) ستمضي برسالتك التي تريد إيصالها، (2) لن تصححها أو تنقحها وأنت في حالة جيدة، (3) ستعرف كيف ستبدو حينما تقولها، (4) سيمكنك أن تقرر: هل تريد حقاً أن تمضي بهذا الرفض -أو أن عليك أن تغيره إلى موافقة؟

## الآمال العظيمة

ماكس إتش. بازرمان

كم من المرات سمعت صديقاً أو زميلاً يشير إلى عقدٍ ما على أنه «في الجيب»، ليكتشف فيما بعد أن الصفقة لم تتم؟ يتبين دائماً أن هناك سبباً وجيهاً وراء انهيار عملية تفاوضية ما. ومع ذلك، تبقى الحقيقة أن معظم المفاوضين يكونون مفرطين في الثقة، فيما يخص فرصهم في الوصول إلى اتفاق. وفي أثناء المساومة فيما يخص الأمور المالية، يبالغون على نحو نمطي في تقدير قدرتهم على جعل منافسيهم يوافقون على سعرٍ مرغوبٍ به.

يتسبب الإفراط في الثقة، وهو نزعة إدراكية شائعة، بامتلاكنا آمالاً عالية بالنجاح على نحو غير واقعي، سواءً في التفاوض أم في عدة أوجه أخرى من الحياة. يشرح عالما النفس أموس تفرسكي ودانييل كانيمان الإفراط في الثقة من منظور مفهوم المُرْتَكِز. عند تقييم وضعٍ

ما نبدأ بما نعتقد أنه صحيح ( في التفاوض، يكون ما نعتقد أن الطرف الآخر سيجده مقبولاً )، وعلى نحوٍ غير ملائم نبتعد عن ذلك المُرتركز، متجاهلين المجال الواسع من النتائج المحتملة. إن الفشل في تعديل التقدير الناجم عن مُرتكز مُتحيز يقودنا إلى الاعتقاد الزائف: أن تقديرنا الأصلي سيكون صحيحاً مع احتمال تحقيق الهدف.

في المقالات الماضية، اكتشفنا نزعات إدراكية مُختلفة تُؤثر في التفاوض. لماذا يكون من الصعب أن تهتز الاختصارات الذهنية المفروطة؟ أحد الأسباب هو الإفراط في الثقة. يمكن لتأثيرات العديد من النزعات الحدسية أن تتضاعف بسرعة متعاضمة، وتجعل ثقتك بأحكامك غير منطقية على نحوٍ متزايد. بوضوح، يشتعل الإفراط في الثقة أغلب الأحيان فيما يخص أموراً بسيطة أو صعبة - وهذه أخبار سيئة للمديرين الذين يخوضون مفاوضات معقدة، وتتضمن قيمة مالية كبيرة.

هل تظن أنك بمنأى عن الإفراط في الثقة؟ اختبر نفسك بهذا الاختبار الصغير.

يوجد في الأسفل قائمة لمقادير غير أكيدة، جرى تعديلها من بنود وردت حديثاً في فهرس مجلة هاربرز ماجازاين Harper's Magazine's دون باختصار على ورقة منفصلة تقديرك الأفضل لمقدار كل بند، ثم ضع حداً أدنى وحداً أعلى حول تقديرك، وهكذا تكون واثقاً بنسبة 98% أن المجال الذي وضعته يُقارب المقدار الفعلي.

لا تبحث عن أي معلومات فيما يخص هذه البنود، ولا تنظر سلفاً إلى المقال.

أ- في عام 2003، مقدار المعونات المالية الحكومية السنوية لصيد السمك على امتداد العالم.

ب - في عام 2001، عدد الأولاد الأمريكيين تحت سن الثامنة عشرة، الذين يُصبحون مدخنين منتظمين كل يوم.

ج- إجمالي الناتج المحلي عام 2002 في ليبيريا.

د- ترتيب جودة مياه بلجيكا بين 122 بلداً جرى تقييمها من الأمم المتحدة.

هـ - الكلفة التقديرية لتلقيح 745,000 طفل ماتوا على امتداد العالم، لإصابتهم بمرض الحصبة في عام 2001 حسب منظمة الصحة العالمية.

و- متوسط مرتب مُشرّع في ولاية أمريكية في عام 2002.

ز- متوسط المبالغ المالية التي أنفقت للضغط والتأثير في مُشرّع في ولاية أمريكية في عام 2002.

ح- في عام 2000، إجمالي المبالغ المالية التي فقدت أثرها وزارة الدفاع الأمريكية، حسب تقرير المفتش العام للوزارة.

ط - مجموع الأموال التي يدين بها منتهكوا قانون السندات المالية للحكومة الأمريكية ما بين عامي 1995 و2001.

ي - ترتيب هنغاريا بين الأمم التي من المُحتمل جداً لسكانها أن يُصابوا بالبداة.

كم من المجالات العشرة التي وضعتها سيُحيط فعلياً بالمقادير الحقيقية؟ انظر إلى الجدول في نهاية الفصل للحصول على الأجوبة. إذا كنت قد حددت مجالاتك بحيث كنت واثقاً بنسبة 98%، فإنه يجب عليك أن تتوقع أن تنتزع تقريباً 9.8، أو 9 إلى 10 من المقادير على نحو صحيح.

كيف كان أداؤك؟ إذا أحاطت مجالاتك 9 أو 10 من المقادير الصحيحة، إذا أنت كنت واثقاً على نحو مناسب بقدرتك على التقدير. أما إذا كنت مثل أغلب الأشخاص، فأنت أحطت بما بين ثلاثة (30%) وسبعة (70%) من المقادير، برغم كونك واثقاً 98%. بكلماتٍ أخرى، إذا كنت مثل أغلب الأشخاص، فإنك لم تؤدّ على نحو جيد جداً.

من الحصول على النتائج المرجوة في التفاوض  
موقف فريق ثالث حيادي واحتمال أن  
الفريق الثالث سيقبل وجهة نظرنا.

ربما تعتقد أن هذا الاختبار كان غير عادل - ومع ذلك، من هو الذي يبقى على اطلاع على الإعانات الحكومية العالمية لصيد الأسماك أو موارد بلجيكا من المياه؟ هنا تماماً بيت القصيد. عندما تكون غير واثق بشيء ما، اعترف بذلك! إن أولئك الذين يؤدون جيداً في الاختبار يُقرون بعدم توثقهم من المعلومات. ومع شعورهم أن تخميناتهم بعيدة عن الواقع، يتجنبون تقديم جواب قاطع على رهاناتهم بإحاطة تقديراتهم بمجالٍ عريضٍ جداً.

إن الثقة المفرطة بالنفس هي نزعة إنسانية أساسية، وبالكاد تكون مقصورة على التوقعات بإنجاز عالٍ في الاختبارات التافهة. وهي شائعة على نحو خاص في مكان العمل؛ فقد جرى ملاحظتها بين أفراد من القوات المسلحة، وعملاء وكالة الاستخبارات المركزية، والمديرين التنفيذيين، وشركاء تدقيق الحسابات، والمفاوضين، وفي أشخاص يعملون في مهن عديدة أخرى، نعتمد عليهم للحصول على معلومات دقيقة.

### الإفراط في الثقة في العمل

ربما تسأل نفسك: إذا كان الإفراط في الثقة شيئاً سيئاً بالضرورة. ومع ذلك، ربما أعطاك الإفراط في الثقة الشجاعة للمجازفة في أمور مهمة، وساعدك على تطوير قدراتك، وأوصلك إلى النجاح في ميادين عديدة. يمكن أن تكون الثقة غير المبررة مفيدة حقاً في



بعض الظروف. لكن فكر في النتائج العكسية المحتملة للثقة المفرطة في العضلات الآتية في مكان العمل:

1- أنت المستشار القانوني الرئيس لشركة مهددة بدعوى قضائية قد تكلفها ملايين الدولارات. تشعر بالثقة بنسبة 90% أن الشركة لن تخسر الدعوى في المحكمة. هل هذه الدرجة من اليقين كافية بالنسبة إليك، لكي تتصح برفض تسوية خارج المحكمة؟

الآن، افترض أنك تعلم أنه إذا خسرت القضية فإن شركتك ستعرض للإفلاس. وبناءً على هذه المعلومات الجديدة، هل لا زلت تشعر بالارتياح فيما يخص تقديرك القائم على ثقة بنسبة 90%؟

2- إن شركتك هي المصدر الرئيس لقطعة مهمة لشركة صناعة سيارات. في السنوات الأخيرة، بلغ عقدك مع المشتري 300 مليون دولار سنوياً. وهذه السنة، عرضت شركة السيارات العقد على المزايد، وقد قدمت سبع شركات عروضاً. مع توثقك أن منتجك هو الأفضل في السوق، قمت بزيادة سعرك على نحو طفيف عن السنة الماضية.

تشعر بالثقة بنسبة 80% بأنك ستكون المزايد الرابع - لكن إذا خسرت، فإنه يجب على شركتك أن تغلق أحد المعامل، وتسرح 1500 عامل من العمل. هل ما زلت متفائلاً بقدرتك على كسب المزايد؟

تثبت هذه الأمثلة المشكلات الخطرة - الإفلاس، تسريح العمال، خسارة المصداقية الشخصية - التي يمكن أن تنتج عن ميلك إلى الثقة

المفرطة. في الوقت الذي تكون فيه الثقة بقدراتك أمراً ضرورياً لتحقيق الإنجازات في الحياة، فإن الثقة المفرطة يمكن أن تعيق صناعة القرار المهني الفاعل.

عندما تقف الثقة المفرطة في وجه التفكير  
والخطأ المخطط بهن لا يكون لنا من قلبنا

يقدم دوري كرة البيسبول مثلاً تخطيطياً للإفراط في الثقة على أرض الواقع. فعندما يختلف فريق بيسبول مع أحد اللاعبين حول التعويض، هناك نظام يدعو كلاً من اللاعب والمالك إلى تقديم عروض نهائية إلى مُحكِّم. في عملية تحكيم العرض النهائي، يُطالب المُحكِّم بمقارنة العروض وقبول وجهة نظر أو أخرى؛ التسوية غير مسموح بها. بالنسبة إلى كلٍّ من المالك واللاعب، يكون الهدف الاقتراب أكثر على نحوٍ طفيف من المنافس إلى تصور المُحكِّم لسلة التعويض المناسبة.

سألت أنا ومارغريت نيل المتفاوضين في محاكاة لعملية تحكيم عرض نهائي أن يُخمنوا احتمالية أن يقبل المُحكِّم عرضهم. ولأن المُحكِّم عليه أن يقبل عرضاً بكليته من عرضين، فإن الاحتمالية الكلية أن يجري قبول عرض بعينه كانت 50% نموذجياً، قدَّر المتفاوضون أن عروضهم النهائية لديها فرصة 68% لاختيارها من قبل المُحكِّم. هم اعتقدوا أن عروضهم تملك احتمال نسبته 18% أكثر للقبول مما يمكن فعلياً أن يكون صحيحاً.

ربما نكون مفرطين في الثقة في تقدير كل من موقف طرف ثالث محايد، واحتمال أن هذا الطرف الثالث سيقبل وجهة نظرنا.

تُقلُّ هكذا ثقة مفرطة بالنفس من الحوافز للقيام بتسوية. على كل حال، إذا كنت واثقاً أنك ستربح، فلماذا تهب أي شيء؟ إن الفشل في إنجاز مقايضات حكيمة أو حلول وسط حكيمة غالباً يقود إلى الإحباط على طاولة التساوم.

### أكبح إفراطك في الثقة

إن الموضوعية هي المفتاح لتخفيف الإفراط في الثقة. ففي التحكيم، على سبيل المثال، كلما كان تقييمك عرض منافسك وموقف المحكم موضوعياً أكثر، جُهِّزَت على نحو أفضل لاستعمال هذه المعلومات إستراتيجياً.

كيف بإمكانك تحسين موضوعيتك؟ أولاً، إليك بعض الأخبار الجيدة: إن التدريب البسيط حول وجود الإفراط في الثقة يكون خطوة كبيرة باتجاه تخفيف هذه النزعة. في دراسة بحثية، دَرَّبْتُ أنا ومارغريت نيل مجموعة من المفاوضين حول مخاطر الإفراط في الثقة، ولم تمنح مجموعة أخرى أي تدريبٍ على الإطلاق. وانخرط كل المفاوضين في محاكاة لعملية تحكيم عرض نهائي. بالنظر إلى المفاوضين المُدَرَّبِينَ، كان المفاوضون غير المُدَرَّبِينَ واثقين على نحو غير معقول في حكمهم

وكان احتمال لجوئهم إلى التسوية والوصول إلى اتفاق قبل عملية التحكيم أقل على نحوٍ ذي معنى.

ما المعنى المُتضمَّن؟ ببساطة عبر قراءة هذا العمود، ربما تكون قد خفضت سلفاً ميلك إلى الإفراط في الثقة. لكن النزعة تكون راسخة على نحو عميق، وهذه فقط خطوة أولية صغيرة. إليك بعض الطرق لتحسين أدائك التفاوضي.

### اعتنق الشك

مع ازدياد موضوعيتك، سيزداد شكك حول احتمال نجاحك. يقبل المفاوضون الناجحون الشكَّ على أنه جزء تكاملي من عملية صناعة القرار. مع الإقرار بشكك الخاص حول المستقبل وحول موقف الطرف الآخر، ستصبح أكثر استعداداً لاقتراح ذلك النوع من التسويات التي تقود إلى اتفاق مفيد للطرفين وقبوله.

### استعن بطرف ثالث

في عملية التوسط التي يقوم بها طرف ثالث، تستأجر الأطراف المتنازعة وسطاء محترفين ليساعدوهم على الوصول إلى اتفاق طوعي. يُركِّز الوسطاء غالباً على تخفيف ثقة المفاوضين في «صحة» مواقفهم. هذه الإستراتيجية مفيدة أيضاً خارج سياقات الطرف الثالث الرسمي.

في أثناء تحضيرك عملية تفاوض مهمة، اسع وراء نقد موضوعي لخطئك من قبل ناصح مُتجرد. يمكنك أن تستأجر مستشاراً محترفاً، أو تتحدث مع زميل لك في شركة أخرى على نحو غير رسمي، أو اطلب مساعدة صديق تثق أنه صريح وصادق معك. سواء قدم الطرف الثالث نصيحته مقابل أجر أو من دون مقابل، فإنه من الأساسي ألا يكون له حصة أو نصيب في نجاحك. قليلون هم المفاوضون الذين يتكفون عناء الاستعانة بناصح.

### اكتب أخطاءك بالتفصيل

عند عدم وجود ناصح أو عدم ملاءمته، كما يحدث في العديد من العمليات التفاوضية بين المشتريين والبائعين، يوجد طرق أخرى لتخفيف إفراطك في الثقة. إحدى الإستراتيجيات التي أثبتت نجاحها في الدراسات البحثية تتضمن الطلب من الأشخاص تفسير لماذا تكون أحكامهم خاطئة ربما، أو على الأقل غير صحيحة إلى حد بعيد. إن لفت اهتمام الأفراد إلى الأخطاء الواضحة يمكن أن يقودهم إلى تفكير أكثر وضوحاً حول التفاوض الذي ينتظرهم.

يمكنك أن تُجرب هذه الإستراتيجية بنفسك. قبل أي عملية تفاوضية، اسع وراء بيانات يمكنها أن تقودك إلى مراجعة خطئك. ابحث في موقف الطرف الآخر، وكذلك الأشخاص الذين كانوا في

مكانك في الماضي القريب. لا تنظر فقط إلى الجانب المضيء - بل خذ في الحسبان الضربات المحتملة ضدك أيضاً. مع الإقرار بوجود نقاط ضعف تفاوضية لديك وقبولها، ستزيد من احتمال أن تقترح عرضاً مقبولاً من الطرف الآخر. ومع تقدم المحادثات، سيكون تحديث الآراء المفرطة في الثقة أكثر صعوبة.

في بعض السياقات، تكون الثقة المفرطة شيئاً ثميناً، فهي تحفزنا على القيام بتغييرات مفيدة في حياتنا، وتجعلنا نثابر في المواقف الصعبة. لكن عندما تقف الثقة المفرطة في وجه التفكير والتحليل العقلانيين يكون لها عواقب مدمرة. عبر حماية نفسك من الثقة المفرطة، سيتحقق لك ثقة بالنفس صحيحة ومفيدة في قدراتك التفاوضية.

#### الأجوبة

أ. 15 مليار دولار      و. 30,300 دولار

ب. 3,000      ز. 130,000 دولار

ج. 560 مليون دولار      ح. 1.1 تريليون

د. 122      ط. 3.1 مليار

هـ. 558,750 دولار      ي. 3





## الإستراتيجية الانفعالية

مارغريت أ. نيل

جميعنا سبق لنا أن كنا في مفاوضات حيث قلنا أو فعلنا شيئاً ما في حرارة اللحظة عاد فيما بعد ليسكننا. ربما قد تبادلنا معلومات مع أحد لم يجب علينا تبادلها، أو صعدنا من التزامنا بمسار عمل معين، الذي بالإدراك المؤخر، لم يكن في مصلحتنا.

عندما تنفّلت المشاعر بعيداً عن السيطرة، تصبح قدرتنا على التفكير والعمل على نحو إستراتيجي موضع شك. في كتابه «فن التفاوض وعلمه: كيف تحل النزاعات، وتكسب أفضل ما يمكن من المساومة؟»، يشدد هوارد رايفا على أهمية ضبط النفس على طاولة التساوم، خاصةً عندما يتعلق الأمر بانفعالاتنا وتجلياتها.

هناك في هذه النصيحة حكمة لا يمكن نكرانها. لكن الحال ليس دائماً هكذا، وهو أن الانفعالات القوية تعمل ضدنا أو أن قمع الانفعال هو مسار الفعل الأفضل. في الحقيقة، كما سأشرح، يمكن أن يعمل الانفعال لمصلحتك عبر تقديم معلومات حول أولويات نظيرك، وشحن مهارات صنع القرار لديك، وتعزيز قدرتك على ادعاء القيمة، وتشجيع الإيجاد التعاوني للقيمة.

### الطريقة الصحيحة لتنظيم الانفعال

يفرض الطوفان الانفعالي -عندما تجتاحنا مشاعر قوية، ومحددة، وغالباً سلبية- أخطاراً واضحة على المتفاوضين، الذين يحتاجون إلى أن يكونوا قادرين على التفكير بوضوح، عندما يواجهون مهمة إيجاد القيمة المعقدة والمتطلبية إستراتيجياً وادعائها. لهذا السبب، يمكن أن يكون التنظيم الانفعالي عنصراً أساسياً في عملية التفاوض. لكن الأنواع المختلفة من التنظيم تُنتج نتائج مختلفة.

في دراسة أجريت في عام 2000، اكتشف جيمس غروس، وجين ريتشاردز، وأوليفر جون التكاليف الاجتماعية والإدراكية لشكلين من التنظيم الانفعالي: القمع، أو التحكم بانفعالات الشخص عبر عدم التعبير عنها، وإعادة التقدير، أو ضبط الانفعالات عبر تغيير طريقة الشخص في التفكير حول الوضع.

عندما يقوم نظيرك بهجوم شخصي ضدك، ربما تقمع انفعالاتك في محاولة لمقاومة «ابتلاع الطُّعم». لكن إذا توقعت أن يحاول منافسك إفقادك التوازن في اللحظات المهمة، يمكنك أن تستخدم الهجوم لُيساعدك على معرفة القضايا المُهمّة.

بمقارنة تأثير إستراتيجيّتي التنظيم هاتين، وجد الباحثون أن المفاوضين الذين قمعوا انفعالهم عانوا معالجةً إدراكيةً مُعطّلة. ما هو أكثر أنهم حظوا بحب أقل من نظرائهم، وهي حقيقة ربما ضعفت من قدرتهم على الانخراط في عمليات مشتركة لإيجاد القيمة.

إن قمع الانفعالات في عمليات التفاوض هو أمر غير حكيم، وليس فقط؛ لأن القمع قد يقود إلى نتائج أسوأ وشعور أعمق بالضعف. إن محاولة قمع شعور يأتي بقوة -مثل الغضب الذي ينتابك ربما بعد تلقيك تهديداً- قد يكون مستحيلاً تقريباً. تُزوّد الانفعالات كلاً منكما أنت ونظيرك بمعلومات فريدة، ربما تقود إلى نتائج مفيدة على نحو مشترك.

إن الأمل ليس في أنما على فهم الرجال وفهم الانفعالات  
القوية تعمل ضدنا، أو أن قمع الانفعال  
هو مسار الفعل الأفضل.

بدلاً من محاولة قمع مشاعرك، فُكّر عندما تكون ربما خاضعاً لتجارب انفعالية قوية مُقدّماً، وأعدّ تقييم الموقف قبل اختبار

الانفعال. وعبر إعادة التقييم، يمكنك التركيز على معنى وضع ما وتوقع رد فعلك الانفعالي. ماذا لو قررت سلفاً أن ترى التهديد على أنه يُزودك بمعلومات مهمة حول ما الذي يثمنه الطرف الآخر؟ بدل رد الفعل الانفعالي، يمكنك استخدام المعلومات لتعديل أوجه الاقتراحات المستقبلية.

### الغضب: الجيد منه وكذلك السيئ

إن معظم المفاوضين هم «قوة دافعة مختلطة» في البنية، وهذا ما يتطلب منا كلانا أن نتنافس، لادعاء القيمة والتعاون لإيجاد القيمة. إن القدرة على التحرك جيئةً وذهاباً بين هذين الهدفين هي مهارة حاسمة وصعبة.

كيف تؤثر الانفعالات في إيجاد القيمة وادعائها؟ وجد الباحثون أليس إيسن وبيتر كارنيزال أن المزاج الإيجابي يقود إلى إيجاد أكبر للقيمة. وتشير المشاعر الجيدة ربما إلى أن مستوى المجازفة في وضع ما منخفض. مع الحاجة القليلة إلى اليقظة والحذر المترافقان مع الانفعالات السلبية، ربما يكون المفاوضون أكثر رغبة واستعداداً للتفكير على نحو مبدع ومبتكر. بالمقارنة، وجد الباحثون تاريخياً أن الغضب يترافق على الأرجح مع ادعاء القيمة.

لكن الغضب فعلياً يمكن أن يعيق هذه العملية. في دراسة أجريت في عام 1997، وجدت كيث أولريد، وجون مالوتزي، وفوساكو ماتسوي،

وكريستوفر رايا نتائج أكثر تعقيداً فيما يخص آثار الغضب والتعاطف في عمليات التفاوض ونتائجها. إذ قاموا بمقارنة المفاوضين الذين نقلوا مستويات عالية من الغضب ومستويات منخفضة من التعاطف مع بعضهم مع المفاوضين الذين أظهروا احتراماً انفعالياً إيجابياً للطرف الآخر. حقق المفاوضون «الغاضبون» مكاسب مشتركة أقل، وكان لديهم رغبة أقل في العمل مع بعضهم في المستقبل أكثر من المجموعة ذات الميل الإيجابي.

على نحو مفاجئ، لم يدع المفاوضون الغاضبون أي قيمة أكثر لأنفسهم من المفاوضين الآخرين. يبدو أن المفاوضين الغاضبين يجرون على أنفسهم تكاليف من انفعالاتهم السلبية من دون أي فوائد.

أي عاطفة تسبب الشك يمكن أن تدفع

المفاوض إلى فعل العمل الإدراكي

الضروري لإيجاد القيمة.

ماذا يحصل عندما لا يكون الغضب مُركّزاً على فرد ما؟ قمت أنا ونيكولاس أندرسن من جامعة ستانفورد بإجراء دراسة حرّضنا فيها مشاعر الغضب عند واحد من مفاوضين اثنين. كان نصف المفاوضين الغاضبين واثقين أن نظراءهم حاولوا استثارة غضبهم، في حين لم يكن النصف الآخر كذلك.

وجدنا أن هذا الشك أدى إلى نتائج مشتركة أفضل للمفاوضين الغاضبين. في الحقيقة، أوجد المفاوضون الغاضبون لكن غير الشكوكين قيمة أكثر من المفاوضين المحايدون عاطفياً أو ذوي الميل الإيجابي الطفيف، الذين، بدورهم، عملوا أفضل من المفاوضين الغاضبين لكن غير الشكوكين. أكثر من ذلك هو أن المفاوضين الغاضبين، بوجه عام، كانوا قادرين على ادعاء نسبة مئوية أكبر من مورد ما أكثر مما كان نظراًؤهم.

أشارت التحليلات التي تلت أنه بينما تسبب الغضب نموذجياً بمعالجة رديئة للمعلومات، أمكن للشك حول مصدر غضب شخص ما تحفيز المفاوض الغاضب للانخراط في عملية معالجة فاعلة للمعلومات.

الدرس للمفاوضين هنا أن الغضب المُرَكَّز يقف في طريق إيجاد القيمة. لكن لاحظ أن التركيز، لا الغضب، هو الذي يخفف الحافز لمعالجة المعلومات. أي عاطفة تسبب الشك أو ترتبط به يمكنها أن تلهم المفاوض ليقوم بالعمل الإدراكي الضروري لإيجاد القيمة. تأتي مع الغضب الفائدة الإضافية لادعاء القيمة المُعزَّز. وهكذا، ربما تحسَّن مكالمة هاتفية غير سارة تماماً قبل دخولك للتفاوض نتائجك - خاصة إذا لم يكن من رابط بين المكالمة الهاتفية والعملية التفاوضية.



### التقط الشعور

ركزت معظم الدراسات الموجودة حول الوجدان في التفاوض على التجربة الانفعالية بدل التركيز على التعبير الانفعالي. حتى إن الدراسات أظهرت أن التعبير الانفعالي يوجد على نحو مستقل عن المشاعر، وهذا ما يجعل التعبير جديراً بالدراسة.

وجد مروان سينا سيور ولاريسا تيدنز من جامعة ستانفورد حديثاً: أن المفاوضين كانوا يقدمون تنازلات أكثر عندما كانوا يواجهون نظراء يعبرون عن أفكارهم بغضب (لكن ما كانوا بالضرورة يشعرون به). لم يستفد أولئك الذين عبروا بالغضب عبر ادعاء قيمة أكبر فقط، لكنهم أيضاً لم يفقدوا قدرتهم على إيجاد القيمة. بينما تحدد الانفعالات المُجربة ربما المسار الذي تعالج المعلومات ضمنه، يبدو أن التعبيرات الانفعالية تؤثر في الاستنتاجات الاجتماعية والسلوك القادم لنظيرك.

### الانفعال والقدرة على الحكم

يثبت عمل الخبراء العصبيين في جامعة إيوا، أنطوان بيتشارا، وودانييل ترانيل، وهانا داماسيو تأثير الانفعال في عملية صناعة القرار.

لقد درسوا مرضى يعانون آفات اللحاء الأمام-جبهية البطن-إنسية. إذ تتضائل الاستجابات الانفعالية عند مرضى هذه الآفات



على نحو درامي. وبرغم أن وظائفهم العقلية وذاكرتهم لم تتأثر، إلا أن مرضى هذه الآفة أبدوا قدرة تالفة في صنع القرار. على سبيل المثال، أحد مرضاهم، «إليوت»، يمضي 30 دقيقة في محاولة اختيار واحد من تاريخين محتملين لموعد ما، باستخدام إستراتيجيات كلفة وفائدة معقدة نسبياً تتجاوز متطلبات المهمة.

في إحدى التجارب، عرض بيتشارا وبعض زملائه مرضى عادين ومرضى الآفة لمهمة قمار. طُلب من المشاركين اختيار بطاقة واحدة من أربعة مجموعات في المرة الواحدة. في كل مرة يختار مشارك ما بطاقة من المجموعة (أ) أو (ب) يربح 100 دولار. وكل مرة يلتقط بطاقة من المجموعة (ج) أو (د) يربح 50 دولاراً.

لكن أحياناً بعد سحب بطاقة وربح 100 أو 50 دولاراً، كان يُقال للمُشارك إنه يجب عليه أن يُعيد مقداراً معيناً من أرباحه. بالنسبة إلى المجموعتين (أ) و(ب)، بلغت الخسائر غير المتوقعة لـ 10 بطاقات 1,250 دولاراً، وبالنسبة إلى المجموعتين (ج) و(د)، بلغت الخسائر غير المتوقعة لـ 10 بطاقات 250 دولاراً.

بكلمات أخرى، إن اختيار البطاقات من المجموعتين (ج) و(د) أثمر أكبر الأرباح الصافية.

تعلم المرضى العاديون أن يلتقطوا من المجموعتين (ج) و(د). لكن مرضى الآفة فضلوا المجموعتين (أ) و(ب)، التي تُثمر أرباحاً فورية أضخم لكن بأرباح صافية أقل. أكثر من ذلك، مع اكتساب المريض العادي الخبرة في المهمة، أظهروا إشارات توتر جسدية قبل اختيار بطاقة ما، في حين لم يُظهر مرضى الآفة هكذا تغيرات. في الحقيقة، استمر مرضى الآفة في الاختيار على نحو غير مُواتٍ حتى بعد إدراك عواقب أعمالهم.

قام المرضى الذين ينقصهم الانفعال باتخاذ قرارات سيئة حتى عندما علموا ما القرار الصحيح.

إذاً، ما الدرس المستفاد مما سبق؟ الدرس هو أن المستويات المنخفضة أو المعتدلة من الانفعال يمكنها أن تُهيئنا للتحديات والفرص عبر تزويدنا بمعلومات عن أهدافنا وتقدمنا باتجاهها.

ربما يزيد التعبير عن الانفعالات الإيجابية الاستعداد لدى نظيرك للموافقة على اقتراحاتك والنظر إليك وإلى الموقف عبر رؤية أفضل. في الوقت الذي يكون فيه وضع نظيرك في مزاج جيد، فإن ذلك يكون إستراتيجية مفيدة يمكنها غالباً أن تبدو مثل هدفٍ مستحيل. في الحقيقة، ينقل الناس المشاعر إلى بعضهم بعضاً لاشعورياً، مُقلّدين التعابير الوجهية، ولغة الجسم، ونماذج الخطاب

لبعضهم بعضاً. إذا ابتسمت، فعلى الأرجح أن نظيرك سيفعل أيضاً، وذلك بدوره ربما يجعل نظيرك أسعد.

وجد فريتز ستراك، وليونارد مارتين، وسابين ستير أن الأشخاص صنفوا الرسوم الكارتونية على أنها مضحكة أكثر عندما كانوا يمسكون القلم بأسنانهم -مستخدمين العضلات المرتبطة بالابتسام- من الإمساك بشفافهم -مستخدمين عضلات لا تتوافق مع الابتسام. إن مجرد تقليد ابتسامة ربما يحرض بعض فوائد الابتسام.

ما يعنيه هذا أن المفاوضين ربما يجدون أنها إستراتيجية ذكية أن يعبروا عن انفعالات لا يشعروا بها بالضرورة. على سبيل المثال، ربما يكون منطقياً أن تكون على نحو خاص دافئاً وودوداً باكراً في العملية التفاوضية؛ لتحفز الانفعالات الإيجابية عند نظيرك في هذه المرحلة، عندما يكون إيجاد القيمة في أوجه. في المراحل الآتية من العملية، ربما تختار أن تُعبر عن انفعالات أكثر سلبية، مثل الغضب، في محاولة لادعاء قيمة أكثر لنفسك.

سنكون في وضع أسوأ من دون المعلومات المُلتقطة من استجابتنا الانفعالية لعملية تفاوضية. بينما تُبعد المشاعر غالباً انتباهنا عن مطالب تفاعل ما، يمكنهم أيضاً أن يخدموا كأدوات مفيدة لتفسير ردات فعلك وتوجيهها، وكذلك ردات فعل الطرف الآخر.

## ممارسة الضغط

### كيف تُهدّد في أثناء التفاوض

آدم د. غالينسكي وكاتي أ. ليليانيكويست

في الثالث من آب عام 1981، أُضرب 12,000 مراقب جوي بعد انهيار المفاوضات مع الحكومة الفدرالية حول الأجور وساعات العمل والإعانات. فما كان من الرئيس رونالد ريغن إلا أن اتخذ موقفاً عنيداً ومتصلياً: «لهذا السبب يجب عليّ أن أخبر هؤلاء الذين يفشلون في إثبات وجودهم والاستعداد لأداء الواجب هذا الصباح: أنهم ينتهكون القانون، وفي حال عدم حضورهم إلى العمل وإعلان استعدادهم لأداء الواجب في 48 ساعة، فإنهم سيخسرون عملهم، ويُصرفون من الخدمة».

في الخامس من آب، وتصديقاً لكلامه، نفذ ريغن تهديده وطرده 11,359 مراقباً جواً لم يعودوا إلى العمل. نظر العديد من المراقبين إلى تهديد ريغن المثير للجدل وتنفيذه على أنه لحظة بالغة الأهمية في رئاسته، وأنه تأسيس لانتصارات سياسية مستقبلية.

تُلقى هذه القصة الضوء على الدور المهم للتهديدات في العمليات التفاوضية. على وجه العموم، إن التهديد هو اقتراح يطرح مطالباً، ويحذر من عواقب عدم الامتثال. حتى لو لم يلجأ أي من الفريقين إلى استخدامه، فإن التهديدات الكامنة تُلقى بظلالها على معظم عمليات التفاوض.

يمكن أن تكون التهديدات جليلة القيمة في مساعدتك على تحقيق مصالحك. وقد وجد الباحثون فعلياً أن الأشخاص يُقيمون نظراءهم على نحوٍ مُرضٍ أكثر عندما يمزجون الوعود مع التهديدات بدل تقديم الوعود فقط. فبينما تُجشع الوعود على الاستغلال، يُحضر التهديد بالعقوبة على التعاون. لكن بسبب أن التهديدات يمكن أن ترتد سلباً بطرق غير مقصودة، يجب على المفاوض الماهر أن يتعلم كيف يستعملها على نحو حكيم.

لإدراكنا أن هناك وقتاً ومكاناً للتهديدات، سنفتح الكلام بالحديث تفصيلاً متى نستخدمها على نحو فاعل، ثم نقدم الأسلوب الحكيم لإلقائها: أسلوب يتّصف بالاستعداد، وتحقيق المصالح، وإنقاذ ماء الوجه، والدقة.

## متى تُهدد

حددت الأستاذة جين بریت من جامعة نورث وسترن مع زملائها ثلاثة مواقف، يمكن أن تكون فيها التهديدات تكتيكاً ضرورياً وفاعلاً. أولها: عندما يحاول المفاوضون أن يتجاوزوا إخفاقاً حاداً في التوصل إلى اتفاق، حيث تكون التهديدات مطلوبة، ربما لجعل الفريق الآخر يأتي إلى طاولة المساومة. إن الهجوم الذي ينطوي على تهديد ووعد هو أحد الطرق لجعل ممثلي بلد عنيد، على سبيل المثال، يحضرون محادثات سلام. ثانياً: يمكن للتهديدات أن تكون سلاحاً ضد التمرد والاستعصاء، عبر أخذ عملية التفاوض، بعيداً عن الطريق المسدود باتجاه التسوية. ربما يكون التهديدُ الطريقةَ الوحيدة لإرسال إشارة للمتتمرّين بأنهم ليسوا الوحيدين الذين يملكون القوة. أخيراً، يمكن للتهديدات المُصاغة على نحو جيد أن تضمن أن اتفاقاً سينقذ العملية التفاوضية، ويساعد على تنفيذه ومتابعته أيضاً.

لنسيم الخطط التي تخدم هدفاً معيناً، على الجرحى

أكثر عندما يدمجون الوعود في التهديدات

بدل تقديم الوعود فقط.

برغم أن التهديدات تخدم هدفاً معيناً، إلا أنها ربما تعود بعواقب ثقيلة الوطأة. إذ ربما يحفز التهديدُ المقاومةً عند الطرف الآخر.

فعندما يشعر الأشخاص أن حريتهم قد قُيّدت، يقومون برد فعل على ما يُدركون أنه فقدان للخيار. على سبيل المثال، وجد الباحثون أن الأفراد يستغرقون وقتاً لمغادرة مرأب السيارات، عندما تكون هناك سيارة أخرى في الانتظار أطول من الوقت الذي يستغرقونه عند عدم وجود أي سيارة. على نحو مشابه، عبر التهديد، ربما تقلّ فعلياً من احتمال أن الطرف الآخر سيمنحك ما تتمناه. أبعد من ذلك، يمكن أن يُنظر إلى اتفاق تمّ بالإكراه على أنه غير شرعي، دافعاً الطرف الآخر إلى الإخلال بشروط هذا الاتفاق ما لم تُلقَ تهديدات إضافية. إن فرض تهديدك يمكن أيضاً أن يحرض الرغبة في الانتقام. حيث وجد علماء النفس أن الانتقام له أسس بيولوجية، تدوم حتى يتم إرضائها وإشباعها، مثل الجوع. وكلما كانت عواقب التهديد أكثر قسوة، كان الانتقام المحتمل أكثر تشدداً وتطرفاً.

بناءً على ذلك، يُرضي التهديد الفاعل مصالحك من دون إيجاد سوء نية بأن الاتفاق يجلب الانتقام. يجب أن يكون هدفك أن تُهدد بتهديدات تدعو الطرف الآخر إلى احترامك والإعجاب بك. ففي الوقت الذي يشجع فيه الاحترام على المصادقية والامتنال، يمنع الإعجاب نظيرك من اتخاذ وضع دفاعي ويمنع كذلك التحدي.

### كيف تهدد تهديداً حكيماً

كيف يمكنك أن تهدد تهديداً يضمن محصلة إيجابية ويحفز كلاً من الإعجاب والاحترام؟ يكون ذلك بالتوثق أنه تهديد حكيم.



## التهديدات الحكيمة تظهر الاستعداد والرغبة

عند التهديد بتهديد حكيم، يجب عليك أن تكون مستعداً لفرض العواقب المنصوص عليها في حال عدم الامتثال، وأيضاً أن تجعل مطالبك معقولة على نحو كافٍ، بحيث سيكون الطرف الآخر مستعداً وقادراً على الاستجابة لهذه المطالب. بمجرد أن تبني قدراً كافياً من المصادقية، فإن مجرد احتمال القيام بالتهديد يمكن أن يكون كافياً، ليحث الآخرين على اتباع مسار الفعل الذي ترغبه. فعبر تنفيذ تهديده بطرد المراقبين الجويين المضربين، بعث ريغن بإشارة إلى كل من الكونغرس والاتحاد السوفييتي أنه لا يمكن العبث معه، مع جعل الحصول على تنازلات منهم أسهل.

يجب أن تنحصر المطالب ضمن منطقة ما هو محتمل بالنسبة إلى الطرف الآخر. وكما أشار العالم السياسي الراحل كارل دويتش: «لا يمكن حتى لأكثر التهديدات قوة أن تمنع الناس من العطاس». لا تطلب طلبات يعجز نظيرك عن تلبيةها حتى لو رغب بذلك.

## التهديدات الحكيمة ترضي المصالح

يرضي التهديد الحكيم مصالحك، ويستهدف مصالح الطرف الآخر. أمعن النظر فيما إذا كان التهديد سيساعدك حقاً في تحقيق أهدافك الأوسع. ربما يعود تهديد ما بالرضا والمسرة، لكنه أيضاً يمكن

أن يلزمك بمسار عمل معين. إضافة إلى ذلك، إن تنفيذ تهديد ما يمكن أن يكون مكلفاً. لتقييم هل سيحقق التهديد مصالحك أو ينتهكها، أجب عن الأسئلة الثلاثة الآتية:

1- هل يركز تهديدك على الانفعال؟ على المفاوضين الفاعلين أن يكونوا منطقيين وعاقليين - منيعين ضد الضغوط الآنية والعواطف المتقلبة.

يجب أيضاً أن لا يحدث التهديد تحت تأثير الغضب: حيث ربطت دراسات عديدة الغضب بنقص في عملية معالجة المعلومات وتحليلها، والسلوكيات المجازفة، والتقدير الغامض والمبهم. إليك قاعدة مُعْتَمَدة قائمة على التجربة العملية: لا تهدد أبداً بتهديد لم تخطط له سلفاً. تجبرك هذه القاعدة على أن تأخذ بالحسبان كلاً من العواقب القصيرة المدى والبعيدة المدى في محيط لا تكون فيه أسير عواطفك وانفعالاتك.

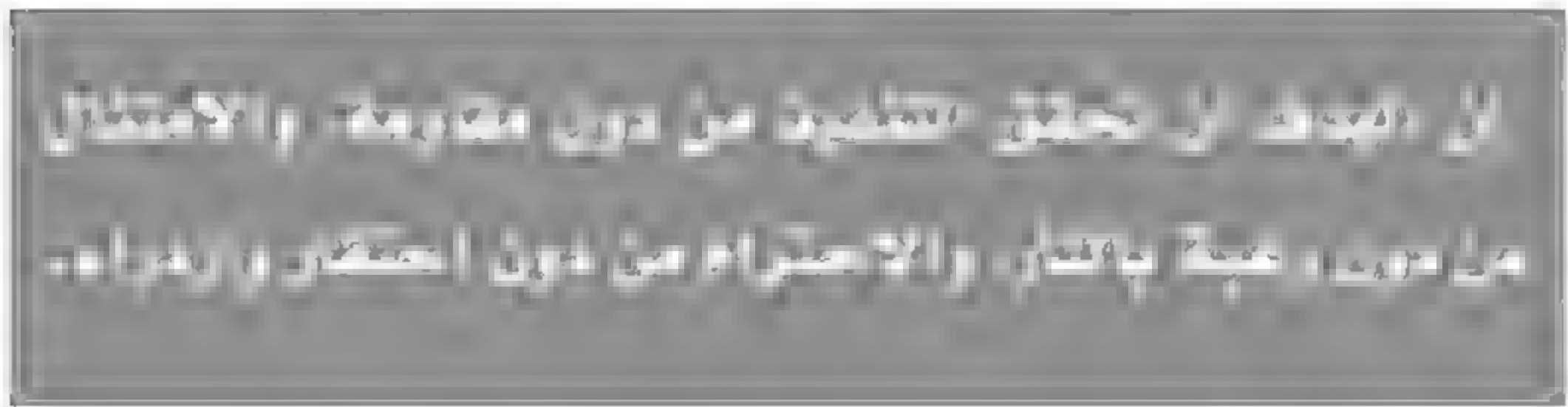
2- هل سيستدعي تهديدك تهديداً مضاداً يُقَرِّم تهديدك؟ تُحَرِّض التهديدات غالباً على تهديدات مضادة مدفوعة بردة الفعل والانتقام. قبل قيامك بتهديد ما، قيّم التأثير المحتمل لاستجابة أو رد تصعيدي، لئلا تطلق معركة لست جاهزاً لها.

3- هل سيكلفك التهديد أكثر مما سيكلف الطرف الآخر؟ ليس الغرض من التهديدات معاقبة من يخالفك الرأي، بل تحقيق مصالحك

الخاصة. عندما تتسنى هذه النقطة المهمة، ستتسبب رغبتك في تلقين الطرف الآخر درساً في جعلك ربما تُصعدُ تهديداً من دون الانتباه للثمن الباهظ الذي سيترتب عليك.

إذا كنت مصراً على أن التهديد سيخدم مصالحك فعلياً، فاحرص أن يعمل التهديد كمُحفِّز، لا كعقوبة. أطره بطريقة يكون الامتثال معززاً لمصالح نظيرك، بدل أن يكون أن عدم الامتثال سيعيقها.

تخيل نزاعاً بين شركة الحواسيب المحمولة باليد، جانسن Jansen، ومستشفى عام، ريفرسايد Riverside، إذ أرادت شركة جانسن أن تصبح لاعباً رئيساً في سوق العناية الصحية المربح جداً. في الوقت نفسه، تحتاج مستشفى ريفرسايد إلى حواسيب محمولة باليد لتزيد من الكفاءة وتُحسن وضعها المالي المتزعزع. توصل الطرفان إلى اتفاق



حول نظام إدارة معلومات، لكن بمجرد أن تم تركيب النظام، تجادل الطرفان فيما إذا كانت البرمجيات المعدلة مُتضمنة ضمن الصفقة. من دون البرمجيات المتخصصة، ربما تُجبر مستشفى ريفرسايد على الإفلاس ولا يتم ربما دفع المال لشركة جانسن.

واجهت مستشفى ريفرسايد خياراً محدداً. كان بإمكانها التهديد لتوفير البرمجيات باستعمال لغة العقوبة: «إذا لم نستطع التوصل إلى اتفاق، فسترون القليل من مالكم». بدلاً من ذلك، كان يمكنها أن توطر التهديد فيما يتعلق بمصالح شركة جانسن الأوسع: «في حال إفلاسنا، فعلى الأرجح أنكم لن تحرزوا تقدماً في هذا السوق الجذاب. لكن، في حال وصولنا إلى اتفاق، سيُنظر إليكم على أنكم المخلص بالنسبة إلينا، ويمكنكم أن تتبوؤا القيادة في السوق». عبر تركيز التهديد على منافع الامتثال، زادت مستشفى ريفرسايد من احتمال التوصل إلى اتفاق تكاملي.

### التهديدات الحكيمة تنقذ ماء الوجه

يتيح التهديد الحكيم لك أن تنقذ ماء وجهك - أن تخرج من العملية التفاوضية دون أن يُمسَّ كبرياؤك. كيف سيؤثر تهديدك في الطريقة التي ينظر بها الفريق الآخر إليك؟ كيف سيؤثر في سمعتك على المدى الطويل؟ لكي تُؤخذ على محمل الجد في عملية تفاوضية، احرص أن تكون العواقب ذات مغزى وتأثير في الطرف الآخر. لو أن ريفن هدد فقط بإلغاء أيام العطل للمضربين الذين لم يمتثلوا، لكان تحذيره على الأرجح أهمل ولم يُؤخذ جدياً.

## الإضرابات والعواقب

في عام 1984، أضرب أعضاء من اتحاد عمال السيارات الكندي ضد شركة جنرال موتورز. وحصل تماماً مثل ما توقع العمال، فعندما توقف خط الإنتاج تدريجياً عن العمل، كلف الإضراب الشركة ملايين الدولارات يومياً على شكل إنتاج ضائع. بعد 13 يوماً فقط أذنت جنرال موتورز لمطالب الاتحاد الرئيسة.

في العام الثاني أضرب عمال شركة هورمل Hormel لتعبئة اللحم. في هذه الحالة، كانت الإدارة قد حضرت نفسها لإبقاء الإنتاج مستمراً، بدايةً عبر التزود بالعمال ومن ثم بتوظيف عمال بدلاء يرغبون بالعمل مقابل أجر أقل على نحو ملحوظ من العمال المضربين. قليلة هي المطالب التي جرى تلبيتها من ضمن مطالب العمال المضربين، وفقد معظمهم وظائفهم على نحو دائم.

لقد جرى إصدار التهديد نفسه في كلتا الحالتين، لكن عمال شركة هورمل بالغوا في تقدير أثر تحذيرهم، حيث فشلوا في إدراك أن الإدارة لديها ملاذ بديل للعمل. في نهاية المطاف، أصبحوا ضحايا لتصرفاتهم.

تسمح التهديدات الحكيمة للطرف الآخر أن يحفظ ماء وجهه أيضاً. امنح الطرف الآخر طريقة سهلة ليلبي طلباتك عبر تقديم بدائل تكون مساوية في القيمة بالنسبة إليك. وعبر السماح له باختيار الخيار المستساغ إلى أبعد حد، فإنك تدعه يمثل من دون التضحية باحترامه لنفسه. أطرّ تهديدك بحيث يشعر أن امتثاله نعمة لا تنازل قد أُجبر عليه. بناءً على ذلك، حين يلبي مطالبك، يجب عليك أن ترد بالشكر لا بالفرور والاعتداد بالنفس. وعبر ضمان أن يُنقذ كلا الفريقين ماء وجههما، فإن ذلك يزيد من فرص أن كليهما سيلقى الاحترام والإعجاب.

### التهديدات الحكيمة دقيقة

تُعبّر التهديدات الحكيمة عن احتمالات واضحة. عند إصدار تهديد، ضع جدولاً زمنياً غير رسمي لتعاقب الأحداث يربط عواقب معينة بفشل الطرف الآخر في تلبية حاجاتك. عندما تكون دقيقاً في مطالبك، تزيد من فرصة أن الطرف الآخر سيحقق توقعاتك. يجب عليك أيضاً أن تُقدّم خطأً زمنياً واضحاً وطريقاً للهروب لتجنب عواقب تهديدك.

لعمل ذلك، يجب أن تعرف سلفاً ماذا تريد ومتى تريد ذلك؟ على سبيل المثال، ربما تُصرّح: «إذا لم نتلق التوثيق المطلوب منك مع نهاية الشهر، فسوف نُوقف الخدمات ونسعى وراء حقوقنا القضائية. لكن

إذا التزمت بالمهلة الزمنية التي وضعناها، فسنتابع كما جرى الاتفاق أصلاً». عندما تكون دقيقاً، فإنك تتجنب النزاعات المستقبلية حول تلبية طلباتك أو عدم تلبيةها.

«أظن أن إحجام الرجل عن إلقاء التهديدات أو أي تعبيرات فيها ازدراء هو من علامات الحصافة ورجاحة العقل»؛ كما قال ميكافيلي مرةً. مع التسليم بطبيعة التهديدات التي من المحتمل أن تكون متقلبة لكن ملائمة، فإنه يجب أن تصدر بعناية وفكر عظيمين. إن الهدف أن تحقق التنفيذ من دون مقاومة، والامتنال من دون رغبة بالتأثر، والاحترام من دون ازدراء. عبر الاستخدام السديد للتهديدات الحكيمة، يمكنك الوصول إلى الاتفاقات بمصافحة بالأيدي وابتسامة.





## لمحة عن المشاركين

ستيفر روبنز: رئيس شركة VentureCoach.com ، التي تقدم خدمات في مجال التدريب على أعمال المقاولات.

كين أوكين: مدرب كتابة يُدير حلقات بحث في الشركات. قضى 22 عاماً في الصحافة، معظمها في وكالة أسوشييتد برس Associated Press ، قبل إطلاق شركته Writing with Clarity .

مونسي جي. وليامز: مسهم في مجلة Harvard Management Update .  
قسطنطين فون هوفمان: مسهم في مجلة Harvard Management Update .

نك مورغن: مسهم في مجلة Harvard Management Update .

بول مايكلمان: مسهم في مجلة Harvard Management Update .

لورين كلر جونسون: مسهم في مجلة Harvard Management Update .

إريك ماكنولتي: مسهم في مجلة Harvard Management Update .

ديفيد ستاوفر: مسهم في مجلة Harvard Management Update .

سوزان هاكلي: المديرة الإدارية لمشروع Program on Negotiation في كلية هارفارد للحقوق. وكانت سابقاً خبيرة بمجالي السياسة والتواصل في شركة إلكترونية على الإنترنت، ومشاركة في تأسيسها.

هولي ويكس: استشارية في مجال التواصل.

ماكس إتش. بازرمان: أستاذ عن مقعد Jesse Isador Straus في كلية هارفارد للأعمال، ونائب رئيس للأبحاث في مشروع Program on Negotiation. وهو مؤلف كتاب «مفاجئات متوقعة» Predictable Surprises مع مايكل واتكينز (HBS Press, 2004).

مارغريت أ. نيل: هي مديرة شركة John G. McCoy-Banc، إحدى شركات الأستاذية للمنظمات وتسوية المنازعات في كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال في جامعة ستانفورد، وهي أيضاً مديرة هيئة التدريس لأربعة برامج تعليم تنفيذية في جامعة ستانفورد.

آدم د. غالينسكي: أستاذ مساعد في كلية كيلوغ للإدارة التابعة لجامعة نورث ويسترن. تتضمن اهتماماته البحثية كيفية تأثير إستراتيجيات معينة في النتائج الموضوعية والذاتية للتفاوض، والسلطة، وتأثير الأفكار النمطية والسمات الشخصية في التفاوض.

كاتي أ. ليليانيكويست: تُدرّس فن التفاوض في كلية كيلوغ. يدخل عملها البحثي في دراسة تبريرات السلوك السيئ والمآزق الأخلاقية في التفاوض.

## سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

تقدم سلسلة كتب هارفارد الورقية الخاصة بالأعمال التجارية التفكير الأمثل لأحدث ما توصل إليه قادة الفكر في العالم والباحثون والمديرون في مجال الإدارة. صممت هذه الكتب من أجل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفكار في إحداث تغيير في العمل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيد أنها أجدى نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

Harvard Business Review Interviews with CEOs	3294
Harvard Business Review on <b>Advances in Strategy</b>	8032
Harvard Business Review on <b>Appraising Employee Performance</b>	7685
Harvard Business Review on <b>Becoming a High Performance Manager</b>	1296
Harvard Business Review on <b>Brand Management</b>	1445
Harvard Business Review on <b>Breakthrough Leadership</b>	8059
Harvard Business Review on <b>Breakthrough Thinking</b>	181X
Harvard Business Review on <b>Building Personal and Organizational Resilience</b>	2721
Harvard Business Review on <b>Business and the Environment</b>	2336
Harvard Business Review on <b>The Business Value of IT</b>	9121
Harvard Business Review on <b>Change</b>	8842
Harvard Business Review on <b>Compensation</b>	701X
Harvard Business Review on <b>Corporate Ethics</b>	273X
Harvard Business Review on <b>Corporate Governance</b>	2379
Harvard Business Review on <b>Corporate Responsibility</b>	2748
Harvard Business Review on <b>Corporate Strategy</b>	1429
Harvard Business Review on <b>Crisis Management</b>	2352
Harvard Business Review on <b>Culture and Change</b>	8369
Harvard Business Review on <b>Customer Relationship Management</b>	6994
Harvard Business Review on <b>Decision Making</b>	5572



Harvard Business Review on <b>Developing Leaders</b>	5003
Harvard Business Review on <b>Doing Business in China</b>	6387
Harvard Business Review on <b>Effective Communication</b>	1437
Harvard Business Review on <b>Entrepreneurship</b>	9105
Harvard Business Review on <b>Finding and Keeping the Best People</b>	5564
Harvard Business Review on <b>Innovation</b>	6145
Harvard Business Review on <b>The Innovative Enterprise</b>	130X
Harvard Business Review on <b>Knowledge Management</b>	8818
Harvard Business Review on <b>Leadership</b>	8834
Harvard Business Review on <b>Leadership at the Top</b>	2756
Harvard Business Review on <b>Leadership in a Changed World</b>	5011
Harvard Business Review on <b>Leading in Turbulent Times</b>	1806
Harvard Business Review on <b>Managing Diversity</b>	7001
Harvard Business Review on <b>Managing High-Tech Industries</b>	1828
Harvard Business Review on <b>Managing People</b>	9075
Harvard Business Review on <b>Managing Projects</b>	6395
Harvard Business Review on <b>Managing the Value Chain</b>	2344
Harvard Business Review on <b>Managing Uncertainty</b>	9083
Harvard Business Review on <b>Managing Your Career</b>	1318
Harvard Business Review on <b>Marketing</b>	8040
Harvard Business Review on <b>Measuring Corporate Performance</b>	8826
Harvard Business Review on <b>Mergers and Acquisitions</b>	5556
Harvard Business Review on <b>Mind of the Leader</b>	6409
Harvard Business Review on <b>Motivating People</b>	1326
Harvard Business Review on <b>Negotiation</b>	2360
Harvard Business Review on <b>Nonprofits</b>	9091
Harvard Business Review on <b>Organizational Learning</b>	6153
Harvard Business Review on <b>Strategic Alliances</b>	1334
Harvard Business Review on <b>Strategies for Growth</b>	8850
Harvard Business Review on <b>Teams That Succeed</b>	502X
Harvard Business Review on <b>Turnarounds</b>	6366
Harvard Business Review on <b>What Makes a Leader</b>	6374
Harvard Business Review on <b>Work and Life Balance</b>	3286



## سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

في عالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي- مكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أو لمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلة كتب هارفارد الأساسية التجارية تقي بالغرض. تقدم هذه الكتب المختصرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، سواء كنت مديراً حديث العهد بالإدارة مهتماً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديراً تنفيذياً متمرساً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لإيجاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، والماعات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

Harvard Business Essentials: <b>Negotiation</b>	1113
Harvard Business Essentials: <b>Managing Creativity and Innovation</b>	1121
Harvard Business Essentials: <b>Managing Change and Transition</b>	8741
Harvard Business Essentials: <b>Hiring and Keeping the Best People</b>	875X
Harvard Business Essentials: <b>Finance for Managers</b>	8768
Harvard Business Essentials: <b>Business Communication</b>	113X
Harvard Business Essentials: <b>Manager's Toolkit (\$24.95)</b>	2896
Harvard Business Essentials: <b>Managing Projects Large and Small</b>	3213
Harvard Business Essentials: <b>Creating Teams with an Edge</b>	290X

## المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعلياتهم واكتساب الميزة التنافسية.

وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

The Results-Driven Manager:	
<b>Face-to-Face Communications for Clarity and Impact</b>	3477
The Results-Driven Manager:	
<b>Managing Yourself for the Career You Want</b>	3469
The Results-Driven Manager:	
<b>Presentations That Persuade and Motivate</b>	3493
The Results-Driven Manager: <b>Teams That Click</b>	3507
The Results-Driven Manager:	
<b>Winning Negotiations That Preserve Relationships</b>	3485
The Results-Driven Manager: <b>Dealing with Difficult People</b>	6344
The Results-Driven Manager: <b>Taking Control of Your Time</b>	6352
The Results-Driven Manager: <b>Getting People on Board</b>	6360
The Results-Driven Manager:	
<b>Motivating People for Improved Performance</b>	7790
The Results-Driven Manager: <b>Becoming an Effective Leader</b>	7804
The Results-Driven Manager:	
<b>Managing Change to Reduce Resistance</b>	7812
The Results-Driven Manager:	
<b>Hiring Smart for Competitive Advantage</b>	9726
The Results-Driven Manager:	
<b>Retaining Your Best People</b>	9734
The Results-Driven Manager:	
<b>Business Etiquette for the New Workplace</b>	9742



## معضلات الإدارة عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من صفحات كتب هارفارد التجارية

كم تتمنى لو كان بوسعك أن تلجأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما تتعرض لتحدي إداري قاسٍ؟ هذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها زاخر بالفكر الثاقب ويضع أمامنا عدة مآزق مربكة ومحيرة ويسهم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقة من الكتب المكرسة لتوفير حلول للمشكلات الإدارية صيغت بأسلوب أسر بغية مد يد العون للمديرين كي يمتلكوا ملكة التمييز ويجروا محاكمات عقلية صائبة لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.

---

Management Dilemmas: <b>When Change Comes Undone</b>	5038
Management Dilemmas: <b>When Good People Behave Badly</b>	5046
Management Dilemmas: <b>When Marketing Becomes a Minefield</b>	290X
Management Dilemmas: <b>When People Are the Problem</b>	7138
Management Dilemmas: <b>When Your Strategy Stalls</b>	712X